

الإدارة

د. النحاس :

مؤسسات المجتمع المدني
تستطيع أن تراقب
المرافق الحكومية

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها الإتحاد التوعى لجمعيات التنمية الإدارية

ماهى حقوق وحرىات الموظف العام ؟

فى مؤتمر التقنيات الإدارية والمالية :

مجتمعنا يحتاج إلى صيادين لا فرائس !

ماذا لو تم إلغاء دعم

أسعار الطاقة

للشركات الصناعية ؟

تحسين وتقييم

الأداء بالمؤسسات العامة

فى أفريقيا

زراعة الأسماك فى الصحراء !

مراجعة وتقييم وتكلفة البرامج

الإدارة

رئيس مجلس الإدارة
ورئيس التحرير
د. صفوت النحاس

العددان الأول والثاني / المجلدان ٤٤-٤٥، يناير-أبريل ٢٠٠٧

مستشار التحرير
حسن السيد عبد السلام
مدير التحرير
جمال سيد عبد العال

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- ١- الجمعية المصرية للإدارة المالية - القاهرة - صماتات المقاولون العرب (بلوك أب.أ.أ.أ)
- ٢- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية - ١٣ ميدان سنكلنس - الهندسين الدور الثاني
- ٣- جمعية الهندسة الإدارية - القاهرة - ٢٨ شارع رمسيس
- ٤- الجمعية المصرية العلمية للإدارة - القاهرة - ٣٠ شارع رمسيس
- ٥- الجمعية العربية للإدارة - مدينة نصر - صماتات المبور - شارع صلاح سالم
- ٦- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات - ٣٣ شارع فيصل - برج الياسمين
- ٧- جمعية الاستشارات المصرية - ٣٦ شارع شريف - القاهرة
- ٨- الجمعية المصرية لتطوير التوعية - والتغليب - ١ شارع سراي النيل - شقة ٦٠١
- ٩- جمعية إدارة الأعمال العربية - القاهرة - ٧ شارع الفضل من شارع طلعت حرب
- ١٠- جماعة الإدارة العليا - القاهرة - ١١ شارع سراي الأريكية
- ١١- الجمعية العربية للإدارة العامة - القاهرة - ١٤ شارع رمسيس
- ١٢- جمعية العلاقات العامة العربية - الزمالك - ٩ شارع الجبلية صمارة لؤلؤة
- ١٣- جماعة القادة الإداريين - القاهرة - ٢٢ شارع عدلى
- ١٤- جمعية التنظيم والإدارة والتنمية - ١٣ شارع عمر لطفي مدينة نصر ص.ب ٨٠١٩

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة
وفقا للشروط المحددة
للإعلان بها ولقائمة أسعار
الإعلانات المتعددة من
المجلس الأعلى للصحافة



مؤتمر التطبيق الفعال للحكومة فى القطاع
المالى

حوار مع د. النحاس:

مؤسسات المجتمع المدنى تستطيع
أن تراقب المرافق الحكومية

تحسين وتقييم الأداء بالمؤسسات
العامة بأفريقيا

مؤتمر إصلاح وتطوير نظام
الإدارة المحلية

مراجعة وتقييم تكلفة البرامج
للمشروعات الاستثمارية
القومية والخاصة

ما هى حقوق وحرىات
الموظف العام؟

تخطيط المسار الوظيفى
كأحد أدوات جودة الإدارة
وتحقيق أهداف المنظمة

زراعة الأسماك
فى الصحراء

الشفافية أساس نظام
الإدارة فى الإسلام

فى المؤتمر العربى العاشر:
مجتبئنا يحتاج
إلى صيادين لا فرائس

الإخراج الفنى: رضا رفعت



د. صفوت النحاس

الإدارة رسالة طموحة وفكر جديد

والأطروحات العلمية بأن تكون منبرا للمعرفة العلمية الصحيحة والمعلومات المضيفة والدعوة إلى الارتقاء بالبحث العلمي.

وذلك فإن المجلة بصدد تشكيل لجنة علمية على مستوى عال من أساتذة الجامعات وخبراء الإدارة لتقوم بعملية تقييم البحوث العلمية التي سوف تنشر في المجلة حتى تكون على مستوى راق وذات ثقل علمي متميز ومحل ثقة في الأوساط العلمية وبذلك تفتح المجال للجامعات المصرية والعربية لنشر إنتاجها العلمي على أساس تقييم موضوعي محايد.

خاصة أن الآونة الأخيرة شهدت سجلا كثيرا بين الباحثين حول مصداقية تقويم الأبحاث العلمية المنشورة وأن بعضها ليس نتيجة جهد علمي خالص.

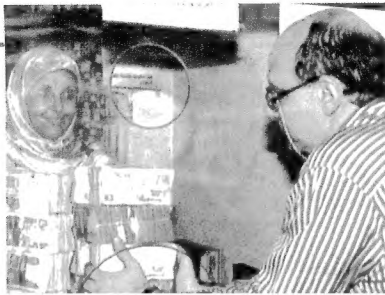
إننا نحاول أن نجد لنا مكانا متميزا على المستوى الإقليمي والدولي في عالم الدوريات الإدارية ذات الثقل العلمي المتميز لنشر الثقافة الإدارية تكون خطوة على الطريق الصحيح لتنمية الفكر الإداري وإضافة إلى البحث العلمي.

سوف نحاول أن نبدا بكل جهودنا ويتعاون كافة المؤسسات العلمية والتعليمية لنحقق هدفا واحدا نسعى كلنا إليه للارتقاء بالعلم والتعليم.

لقد مر أكثر من ثلاثين عاماً على صدور أول عدد من مجلة «الإدارة» في يوليو ١٩٧٤ عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية الذي أنشئ عام ١٩٦٨ بهدف تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التي تؤديها الجمعيات أعضاء الاتحاد وكذلك نشر الثقافة الإدارية بالتعاون مع المراكز والمعاهد البحثية المشغلة والمهتمة بالتنمية والإصلاح الإداري بالإضافة إلى توثيق التعاون بين الجهود العربية في مجالات التنمية الإدارية.

وقد حاولت المجلة أن تجد لها مكانا في عالم المطبوعات الإدارية المرموقة خلال تلك الفترة حيث نشر فيها العديد من الدراسات والأبحاث العلمية لكبار أساتذة الإدارة والمفكرين في مجالات الإدارة والاقتصاد والتسويق والإعلام وغيرها من مختلف العلوم الإدارية.

ومن هذا المنطلق واستكمالا لهذا النهج نسعى أن تكون «الإدارة» صاحبة رسالة طموحة وفكر جديد وخطة وبرنامج متميز في متابعة ما يدور على الساحة من قضايا إدارية بهدف الوصول إلى مبتغى أشمل وأعم وهو التطوير الإداري ومعالجة بعض السبلات التي تواجه الإدارة المصرية من خلال الارتقاء بالبحث العلمي



مؤتمر التطبيق الفعال للحكومة فى القطاع المالى يطالب؛

الاهتمام بتحسين شفافية البنوك من خلال تحسين آليات الرقابة

عقد خلال شهر مايو الماضى مؤتمر تطبيق مبادئ الحوكمة فى الاقتصاد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بالتعاون مع المعهد المصرفى المصرى، ومؤسسة كونراد اديناور فى اطار التعاون مع المؤسسات الدولية لتعزيز الشفافية والالتزام بالمعايير العالمية فى الأداء الاقتصادى، وشارك فى أعماله عدد كبير من خبراء المؤسسات الدولية فى مقدمتها مؤسسة التمويل الدولية، والمؤسسات المالية المصرية، والبنوك، وهيئة الاستثمار وافتتح أعماله الدكتور منى البرادعى عميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، والدكتورة هالة السعيد المدير التنفيذى للمعهد المصرفى، ورئيس قسم الاقتصاد بالكلية.

وناقش المؤتمر عدداً مهماً من القضايا فى مقدمتها قواعد حوكمة الشركات وعقدت فى إطار المؤتمر جلسة برئاسة الدكتور سلطان أبو على وزير الاقتصاد الأسبق، لمناقشة دور القطاع المصرفى، وهيئة سوق المال فى تشجيع الشركات مع الالتزام بقواعد الحوكمة بمشاركة د. هالة السعيد، ود. أشرف جمال الدين رئيس مركز المديرين،

ومحمد أوزاد نائب رئيس بنك مصر، وعلاء عامر نائب رئيس هيئة سوق المال. كما خصص المؤتمر دائرة حول خطة عمل لتنمية حوكمة الشركات بمشاركة الدكتور زياد بهاء الدين رئيس هيئة الاستثمار، ود. هناء خير الدين مدير المركز المصرى للدراسات الاقتصادية، والدكتور محمد فتحى صقر، وخبير من

مؤسسة التمويل الدولية. كما أكد الدكتور محمود محبى الدين وزير الاستثمار أن هيئات الرقابة المالية تلعب دوراً بالغ الأهمية فى إكمال منظومة التطبيق السليم لحوكمة الشركات فى مصر. وأشار الوزير فى كلمته التى وجهها إلى ضرورة إلزام المؤسسات المالية بقواعد الحوكمة لعدة أسباب أهمها أن

المؤسسات المالية تتعامل مع مذكرات المواطنين وأصولهم المالية وبالتالي فإن حمايتها من التعثر فيه حماية لقطاع عريض من المجتمع، كما أن تطوير المؤسسات المالية له أثر إيجابي على المناخ العام للاستثمار وعلى قدرة الدولة على زيادة استثمارات القطاع الخاص، مشيراً إلى أن الاستثمارات الخاصة قد زادت في حدود ٢٠٪.

وأضاف أن الالتزام بالحوكمة من شأنه رفع مستوى التطبيق بين الشركات خاصة أن المؤسسات المالية لها اليد العليا في التعامل مع عملائها مما يعطيها القدرة على إلزامهم بتواعد الحوكمة من أجل الحصول على تمويل. ومن المقرر أن يعقب هذا المؤتمر تنظيم برامج تدريبية للخبراء العاملين في المؤسسات المالية والمصرفية حول كيفية تطبيق الحوكمة بشكل فعال في هذه المؤسسات.

وأشار الوزير إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يساعد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة حيث يؤدي إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتقوية سوق المال وزيادة قدرته على تجميع المذكرات ورفع معدلات الاستثمار وتساهم الحوكمة أيضاً على حماية حقوق صغار المستثمرين والمتعاملين مع الشركات.

وتابع الوزير أن مصر خطت خطوات هامة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة بدأت بإنشاء مركز المديرين وإصدار دليلين لحوكمة الشركات وتعديل قواعد القيد بالبورصة للتوافق مع مبادئ الحوكمة، كما قامت هيئة سوق المال بإصدار قواعد تنفيذية للشركات المقيدة بالبورصة تلزمها بالمزيد من مبادئ الحوكمة وأصدرت الهيئة قواعد تلزم شركات الوساطة المالية ببعض معايير حوكمة الشركات.

وأضاف محيي الدين أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أصدرت

عام ١٩٩٩، ٦ مبادئ لحوكمة الشركات لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات العامة والخاصة.

وتضمن هذه المبادئ ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات، وحقوق حملة الأسهم، والمعاملة العادلة لحملة الأسهم، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية إضافة إلى مسؤولية الإدارة.

ويذكر أن المبادئ التي خلصت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر مؤشرات مرجعية لكل من صانعي القرار وجهات الإشراف والرقابة المالية وكذلك القائمين على إدارة الشركات.

«الحوكمة» تتسلل للقطاع المصرفي

وانتهى مؤتمر «التطبيق الفعال للحوكمة في القطاع المالي والمصرفي» لمجموعة توصيات أهمها:

■ زيادة التوعية بمفهوم الحوكمة بشقيها العام والخاص بالشركات والاهتمام بالتدريب والتطوير المؤسسي، وخاصة تدريب أعضاء مجلس الإدارة، وزيادة الوعي بممارسات الحوكمة بين الجهات المعنية مثل الإعلام والصحافة والتركيز على دراسة التجارب الرائدة لتطبيقات الحوكمة في دول الاتحاد الأوروبي وجنوب شرق آسيا، والاستفادة من الدروس والممارسات العالمية في هذا الصدد، بالإضافة إلى عقد مؤتمر سنوي للحوكمة للوقوف على الوضع الحالي وإمكانيات تطويره.

■ الاهتمام بالشركات والبنوك العائلية وبندل الجهود لضمان كفاءة ونزاهة النظم المتبعة فيها وإعطاء مجالس الإدارة صلاحيات تخولها العمل كهيئة توجيهية إستراتيجية.

■ عمل موقع الكتروني على شبكة المعلومات الدولية للإفصاح من ممارسات الحوكمة وتشجيع الشركات والمصارف على استخدامه بشكل فعال

كمثل لتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح. ■ يجب التركيز على القطاع المصرفي ليكون نموذجاً يحتذى به فيما يخص الحوكمة وتوعية البنوك لإلزام المودعين والمقرضين بممارسات الحوكمة.

■ تطوير القواعد الخاصة بحوكمة الشركات وتفعيلها والاهتمام بتطبيق مبادئ بازل ٢ للحد من المخاطر وتعزيز الإدارة الفعالة لها ووضع إرشادات ملزمة للشركات والقطاع المصرفي. تتضمن مواصفات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات الصلة بممارسات الحوكمة.

■ على مجالس الإدارة أن تعمل لمصلحة الشركة وجميع مساهميها بما في ذلك صغار المساهمين والاهتمام بمبدأ عدم تعارض المصالح لأعضاء مجلس الإدارة.

■ الاهتمام بشركات وبنوك قطاع الأعمال لما تلعبه من دور في انعاش الاقتصاد الوطني والاهتمام بتحسين شفافية هذه المؤسسات من خلال تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتشجيع الحكومات على وضع القوانين لتلك الشركات لضمان وضع الآليات المناسبة للتنفيذ.

■ قياس التطبيق الفعال للحوكمة في المصارف والشركات والإفصاح عن نتائج تلك القياسات مع وضع أسس ومعايير نستطيع من خلالها قياس الحوكمة كمياً وكيفياً مما يساعد على التنافس السليم.

■ استقلال الجهات الإشرافية والرقابية بشكل تام كشرط أساسي للنجاح وأهمية أن تعمل هذه الجهات كراع لتحسين وتفعيل حوكمة الشركات، علماً بأن تلك النجوة أصبحت أقل بكثير مما كانت عليه خاصة بعد الإصلاح الهيكلي والتطوير المؤسسي للجهات المصرفية.

تمكين الموارد البشرية والقيادات الإدارية والتوجه نحو اللامركزية

تتقد الجمعية العربية للإدارة المؤتمر السنوي التاسع في تونس خلال الفترة من ١٣ - ١٥ نوفمبر القادم ويشارك بالمؤتمر بعض الوزراء والقيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية والقيادات الإدارية في وحدات وأجهزة الحكم المحلي والقيادات الإدارية في الأجهزة شبه الحكومية بالإضافة إلى أساتذة وخبراء ومستشاري الإدارة في الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحوث والاستشارات الإدارية.

وصرح الدكتور على السلمي رئيس مجلس إدارة الجمعية أن المؤتمر يهدف إلى:

١. طرح المسائل الأساسية لتطوير الإدارة الحكومية وبيان موقع تطوير الوظيفة العمومية منها.
 ٢. طرح أسس ومفاهيم الإدارة الرشيدة، وأهمية تفعيل وتمكين الموارد البشرية والقيادات الإدارية والتوجه نحو اللامركزية، وانسحاب كل ذلك على أوضاع الوظيفة العمومية.
 ٣. مناقشة العناصر الرئيسة في برامج تطوير الوظيفة العمومية ومتطلباتها التقنية والتنظيمية والمعرفية.
 ٤. طرح نماذج لتجارب ناجحة عربياً وعالمياً في مجال تطوير الوظيفة العمومية.
 ٥. مناقشة عناصر برنامج أساسي لتبني كل دولة عربية لإحداث التطوير المستهدف في الوظيفة العمومية بها وفق أوضاعها ومعطياتها الخاصة.
- ويصور المؤتمر حول عدة محاور:
١. المصالح العامة للإدارة الرشيدة وموقع الوظيفة العمومية منها.
 ٢. المصالح العامة لنماذج الحكومة الإلكترونية.
 ٣. عناصر نظام الوظيفة العمومية.
 ٤. منهجية وتقنيات تطوير الوظيفة العمومية.
 ٥. نماذج وتجارب ناجحة في تطوير الوظيفة العمومية.
 ٦. نحو برنامج أساس لتطوير الوظيفة العمومية في العالم العربي.
- وأكد الدكتور على السلمي أن الإدارة العامة (الإدارة الحكومية) تمثل عنصراً رئيساً في الهيكل

الإداري في الدول العربية بشكل عام وتمارس وظائف حيوية في إدارة شؤون المجتمع وخاصة في قضايا التنمية الوطنية الشاملة وإقامة العدل الاجتماعي من خلال تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين والسمي إلى تحقيق المساواة في معدلات النمو والتقدم الاقتصادي والتطوير الحضاري في مختلف أجزاء الوطن.

وتنهض الإدارة الحكومية على المستوى المركزي في دول الوطن العربي بمهام أساسية في إقامة العدل وتطبيق القانون وحماية المجتمع وتنظيم العلاقات بين قطاعاته وشرائحه المختلفة في إطار الشرعية الدستورية وبالتوافق مع القيم والتقاليد المجتمعية.

كذلك تقوم الإدارة الحكومية في دول العالم العربي، شأنها في ذلك شأن الإدارة الحكومية في كل دول العالم، بإدارة العلاقات الخارجية للدولة مع دول العالم المختلفة والسمي إلى تنمية العلاقات الاقتصادية معها.

وعلى الرغم من توجه كثير من الدول العربية إلى نظم الاقتصاد الحر القائم على مبادئ القطاع الخاص وتفعيل آليات السوق، ومن ثم انسحاب الإدارة الحكومية من مجالات الإنتاج وتقديم الخدمات بشكل مباشر، فإن دوراً جديداً للإدارة الحكومية قد نشأ وزادت أهميته كونها مستقلة عن ضيق حركة الاقتصاد الوطني وضمان الالتزام بالنظم والقوانين والتحقق من حماية المنافسة ومنع الاحتكار، وكذا حماية المستهلكين في تعاملهم مع منتج السلع ومقدمي الخدمات.

وقد صاحب تنامي حركة العولمة والنمط نطاق

تطبيقات تقنيات الاتصالات والمعلومات وانتشار نظم التجارة الإلكترونية E-Commerce أن ظهرت في الأفق مفاهيم الحكومة الإلكترونية E-Commerce التي تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات وتستخدم شبكة الإنترنت في إنجاز الأعمال فيما بين وحدات الحكومة ذاتها أو في تقديم خدماتها لطوائف المواطنين المختلفة.

من جانب آخر، فإن تصاعد حركة المنظمات غير الحكومية SNGO ومؤسسات المجتمع المدني في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات المجتمع والمساهمة في تطويره قد أتاح للإدارة الحكومية التخفف من كثير من أعباء التعامل المباشر في تقديم الخدمات وإدارة نظم وبرامج الرعاية الاجتماعية، ومن ثم أصبحت أكثر اهتماماً بقضايا التطوير المجتمعي الشامل من المنظور الاستراتيجي.

وأخيراً فقد علفت على سطح الاهتمامات بتطوير الإدارة الحكومية في السنوات الأخيرة فكرة الإدارة الرشيدة أو منهجية الحاكم الرشيد Governance GOOD والتي تؤكد أهمية الشفافية والإفصاح في عمل الحكومة والتوجه نحو اللامركزية وتوزيع الصلاحيات بين المستويات التنظيمية والقيادات الإدارية في مؤسسات الحكومة وفق معايير وأسس واضحة، وإشراك المواطنين في عملية Accountability أساساً في تسيير أداء الوحدات الحكومية والمسؤولين فيها، وإثارة الفرس للمواطنين وأصحاب المصالح Stakeholders أن يشاركوا في اتخاذ القرارات ومسألة القيادات الإدارية بما يضمن حقوق ومصالح المواطنين ويوفر رقابة مهمة على أعمال الإدارة الحكومية.

كل تلك التطورات تشير إلى حقيقة أساسية هي ضرورة تطوير الإدارة الحكومية في العالم العربي، وقد سبقنا إلى ذلك، دور أخرى كثيرة شرقاً وغرباً بما يتوافق مع توجهات تلك المتغيرات السابق الإشارة إليها، بغية إعادة مضاهة الدور الرئيس والمهام التي يباشرها إدارات الحكومة المركزية والمحلية، والارتقاء بمستوى الأداء والكفاءة في أشتغالها وبرامجها وتنظيم المردود على ما تستخدمه من موارد الوطن.

ولتساق مع توجهات الفكر الإداري المعاصر، فإن تطوير الوظيفة العمومية والمهنيين عليها في إدارات الحكومة المختلفة يعتبر حجر الزاوية في تطوير الإدارة الحكومية ذاتها. إن مجمل الدروس المستفادة من تجارب الدول التي سبقت في تطوير الإدارة الحكومية تشير إلى حيوية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الفعل وإنجاح توجهات وبرامج مشروعات تطوير وتحديث الإدارة أو مقاومتها وإعاقتها من تحقيق أهدافها.

فى حوار مع د. النحاس:

مؤسسات المجتمع تستطيع أن تراقب الإدارة

وعن طريق هذه المراقبة يمكن للمجتمع المدنى أن يشارك فى تحسين أداء المرافق والخدمات وأن يقدم الاقتراحات الخاصة بتحسين هذا الأداء.

واعتمدت فى مقعدى فقد أحسست أن ما يقوله الدكتور صفوت النحاس كلام مهم فى موضوع مهم.. وطلبت منه أن يضع نقاطا فوق حروف الكلام فقال: الحكومة أخذت على عاتقها مسؤولية تعيين الخريجين واعتبرت أن الجهاز الإدارى للدولة هو مركز التوظيف الرئيسى.. كانت الحكومة توظف كل الخريجين.. وقد استمر هذا الوضع ابتداءً من فترة الستينيات وحتى منتصف الثمانينيات.. والنتيجة أن الوظيفة الواحدة يشغلها اثنان وثلاثة وخمسة.. وهو ما نطلق عليه اسم الوظائف التكرارية.

معظم الموظفين البالغ عددهم خمسة ملايين ونصف المليون موظف تقريباً يشغلون وظائف تكرارية.. وقد أدى ذلك إلى وضع خطير وغريب.

أولاً: أصبح هناك شيوع للمسئولية وانتشرت الاتكالية.. وأصبح هناك عدم تحديد واضح لهمة ومسئولية كل موظف.. فى نفس الوقت المواطن نفسه لا يعرف

انشغلت طويلاً بالبحث عن إجابة لسؤال أظنه يشغل الكثيرين

مثلى: لماذا يشعر المواطن أنه لا يحصل على حقه من

الخدمات التى تقدمها الحكومة.. لماذا يشعر دائماً أنها أقل

من المستوى المطلوب رغم كل ما تعلن عنه الحكومة من

مشاريع لتطوير هذه الخدمات.. الإجابة وجدتها فى لقاء

جمعنى والصديق الدكتور صفوت النحاس رئيس

الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

آلاف جمعية.. لكن حتى هذا العدد التليل يستطيع أن يشارك فى مراقبة المرافق التى تديرها الحكومة لخدمة المواطنين. يستطيع أن يراقب أداء الموظفين الذين يقدمون الخدمات مباشرة للجمهور.

كان الحديث الذى دار بيننا من أهمية الإصلاح الإدارى الذى تكتمل به منظومة الإصلاح السياسى والاقتصادى وشجاعة طرحته على الدكتور صفوت النحاس السؤال الذى شغلنى فكانت إجابته القصيرة مقدمة لحوار طويل.

قال الدكتور النحاس رداً على سؤالى: إننا تعودنا على الشكوى وليس المشاركة.. مع أننا نستطيع أن نراقب الذين يقدمون لنا هذه الخدمات ونصح من أداؤهم بدلاً من أن نكتفى بالشكوى.

■ كيف..؟ كيف تكون عينا على الحكومة..؟

- الدستور ينص على أن مؤسسات المجتمع المدنى عليها أن تراقب مقدمى الخدمات للمجتمع.. ومصر بها حوالى ٢٤ ألف جمعية أهلية.. صحيح أن الفاعل منها لا يزيد على ٥

انتشرت بين
الموظفين شيوع
المسئولية
والاتكالية

مع المدنى رافق الحكومية

الأهلية عن القيام بدورها فى المراقبة.. لكن فى نفس الوقت فإن هذا الواقع يؤكد أننا نحتاج بشدة لهذه الجمعيات ودورها فى رقابة مقدمى الخدمات.. ولا ننسى أن الجمعيات الأهلية فى مصر لعبت أدواراً فى منتهى الأهمية.. فهل تعرف أن أقدم وأشهر جمعيتين أهليتين فى مصر هما: الجمعية الخيرية الإسلامية وجمعية المساهى المشكورة التى أنشئت عام ١٨٩٦ .. الأولى أقامت مستشفى على مساحة ٢٦ فداناً.. والثانية أدخلت التعليم فى محافظة المنوفية قبل أن تدخله الحكومة بنحو ٤٠ عاماً.

كان الحوار على وشك أن يصل إلى محطته الأخيرة وقبل أن أضاف الدكتور صفوت النحاس مودعاً قلت له: هل يمكن تحقيق كل هذا الكلام صليماً؟.. هل يمكن أن تتحول الجمعيات الأهلية إلى عين تراقب الحكومة برضاً وموافقة الحكومة؟..

وبمنتهى الجدية قال الدكتور النحاس: قمت بتنظيم مؤتمر بهذا الخصوص.. وقد انتهى المؤتمر بتوصيات كثيرة.. أعرف أنه من الصعب تنفيذها الآن لأن هذه الثقافة غريبة علينا. لكن ليس معنى ذلك أن نقف محلك سر، وإنما علينا أن نحاول.. علينا أن نبحث عن آلية لتنفيذ الفكرة صليماً.. علينا أن نناقش الفكرة بجدية.. قد تحتاج المسألة إلى تعديل تشريعى.. المهم أن نبدأ - البداية وحدها لا تكفى يادكتور صفوت.. المهم أن نستمر.. ويضحك الدكتور صفوت النحاس.. لكننى لم أعرف إن كانت ضحكته تعبيراً عن الموافقة أو الاعتراض!..

الموظف المسئول يقوم بتنفيذها.. ولابد أن يؤدى ذلك فى النهاية إلى نقلة نوعية فى الخدمات التى تقدمها الحكومة.

■ لكننا يا دكتور صفوت نعرف طبيعة الموظف المصرى.. فهو يتعامل مع المواطن من منطلق أنه يقدم له إحساناً، فهل يقبل هذا الموظف أن يخضع لرقابة المواطن؟.. هل يقبل أن تراقب الجمعيات الأهلية أداءه؟.. ثم إن العدد الكبير من الموظفين والوظائف التكرارية التى تتحدث عنها قد تموت هذه الرقابة.

قال رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: أشاركك الرأى.. فالعدد الكبير للموظفين خلق واقعاً من الجائز أن يعوق الجمعيات

حقوقه.. وكان من الممكن لبرامج التدريب وخاصة مقدمى الخدمات أن تحسن هذا الوضع.. لكن العين بصيرة واليد قصيرة كما يقولون.. فعدد الذين يقدمون الخدمات يبلغ حوالى ٢٦ ألف موظف.. وميزانية التدريب محدودة ولا تكفى، ولهذا السبب لا يشعر الجمهور بتطوير الخدمة مهما طورتها الحكومة.

واستطرد الدكتور صفوت النحاس قائلاً: من بين أسباب الفساد عدم وضوح الحقوق والواجبات.. كما أن عدم تدريب العاملين على تأدية مهامهم يجعل الذين يعرفون ميزة على الذين لا يعرفون.. فإذا أضفنا لذلك أن كثيرين من المواطنين لا يعرفون حقوقهم فإننا نفتح الباب للفساد.

■ لكن ما الذى تستطيع الجمعيات الأهلية أن تفعله؟.. ماذا فى يدها لمواجهة هذا الوضع المعقد؟..

- تستطيع أن تفضل الكثير!.. تستطيع كما قلت أن تراقب الأداء وتوجه الجمهور للاتجاه الصحيح، لكى يحصل على حقوقه. تستطيع أن تساعد الحكومة فى تدريب مقدمى الخدمات.. تستطيع أن تتابع كل مشروعات تطوير الخدمات وتراقبه وتتأكد من أن

تعدونا على السكوت ولييس المشاركة

أجرى هذا الحوار
أ/اسماعيل منتصر
مجلة أكتوبر - العدد ١٥٨٧
الأحد ٢٥ مارس ٢٠٠٧

مؤتمر إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية يطالب بـ:

إعادة تقسيم الوحدات المحلية لإزالة

الأولى لليوم الأول:

موضوع الوضع الحالي لنظام الإدارة المحلية، الاختلالات والمشكلات القائمة ورأس الجلسة... أ.د. محمد حسن الحزازي عميد كلية العلوم الإدارية بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا وتحدث فيها

أ.د. محمد شتا أمين عام وزارة الدولة للتنمية المحلية، وعرض

د. جمال سلامة موضوع «الإدارة والحكم المحلي في النظام الفيدرالي الأمريكي،

د. محمود عثمان حجازي لموضوع «تشكيل المجالس المحلية في مصر بين نظام المجلسين ونظام المجلس الواحد، اللواء يوسف أحمد وصال موضوع «رؤية عملية لتطوير بعض مجالات الإدارة المحلية،

وفي الجلسة الثانية وكان موضوعها: نظام الإدارة المحلية في المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة من منظور التمويل والاستثمار

رأس الجلسة أ.د. شريف قاسم نائب رئيس أكاديمية السادات للتعليم والبحوث، وعرض أوراق عمل له،

وتحدث فيها أ.د. حسن حسنى «حول سوق المال وتمويل مشروعات التنمية المحلية (نماذج مقترحة في ضوء بعض التجارب الدولية،

ود/ محمود عثمان حجازي «المدن الجديدة بين إدارة هيئة المجتمعات العمرانية ونظام الإدارة المحلية،

ود/ جميل كمال جورجي «سبل تنمية الموارد المالية المحلية في ظل التغيرات المحلية والإقليمية والدولية،

ود. سامى الطوخى «اللامركزية المجتمعية مدخل التمكين والتنمية في ظل التعديلات الدستورية الجديدة،

عقدت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر «تحوإصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر فى الألفية الثالثة وذلك يومى الأحد والاثنين ١٥ / ١٦ أبريل الماضى- بهدف مناقشة قضية إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر وعلاج ما يثار من جدل واسع النطاق حول مدى إمكانية هذا التطوير المنشود والسيناريوهات التى تحقق ذلك والبحث عن النموذج الأمثل لرسم صورة تتناسب مع مستقبله فى الألفية الثالثة التى تشهد تغيرا جذريا فى دور الدولة فى ظل آليات السوق والعولمة، بل وتوسيع نطاق الحكومة وإدخال المجتمع المدنى والمحلى والقطاع الخاص فى صناعة القرار على مستوى المحافظات حتى يمكن أن يزداد الدور الذى من المتوقع أن ينهض به نظام الإدارة المحلية فى إدارة شئون الدولة والمجتمع فى ظل شيوع مفهوم الحوكمة «Governance» فى ظل العولمة والتحول لآليات السوق.

عدم الاهتمام بالتنمية البشرية من أهم معوقات اللامركزية ونقل السلطات إلى المحليات

والعالية ومراحل التحول لآليات السوق لتتطور كل هذه الجوانب فى برنامج فعال لتطوير نظام الإدارة المحلية فى الألفية الثالثة.

وقد ناقش المؤتمر على مدار اليومين من خلال أربع جلسات العديد من أوراق العمل لأستاذة الجامعات والمتخصصين فى الإدارة المحلية وقد تناولت الجلسة

ويحتاج الأمر فى كل الأحوال إلى علاج جذرى للمشكلات المتراكمة والزمنة التى يعاني منها نظام الإدارة المحلية فى مصر، بل والتعامل مع الاختلالات التنظيمية والإدارية والتمويلية التى تعوق تقدمه، بل المسألة تتطلب إعادة النظر فى هيكل الإدارة المحلية وإعادة الهيكلة على مستوى المحليات ونظرة جديدة للتقسيم الإدارى للمحليات وحل المشكلات الحدودية بين المحافظات والوحدات المحلية، بل وتنظيم أفضل للأقاليم التخطيطية ووضع شكل مناسب للإدارة المحلية فى المجتمعات العمرانية الجديدة، والبحث فى الاستراتيجيات والآليات والبرامج الخاصة بإعداد واختيار قيادات الإدارة المحلية، ووضع الإطار المؤسسى الملائم لزيادة كفاءة نظام الإدارة المحلية بما يتطلبه ذلك من إحداث تعديلات جذرية فى قانون الإدارة المحلية وأصدار قانون جديد للإدارة المحلية يتواءم مع التغيرات المحلية

ة الترهلات الإدارية

التقسيم الخامس القائم ليصبح تقسيماً ثلاثياً، المحافظات والمدن والقرى، لإزالة الترهلات الإدارية غير الفعالة في تسيير العمل.

وأكد المؤتمر على أن مصر تمر حالياً بمرحلة مهمة في حياتها السياسية والقانونية، حيث يتم تطوير الأداء السياسي من خلال تعديل الدستور وما سيلحق به من العديد من التعديلات والإصدارات التشريعية من بينها قانون الإدارة المحلية.

وأوضح الوزير أن تحسين الأداء لتلك المنظومة المهمة يراعى فيه الأخذ بأسباب التنمية المحلية على المستوى القوسى في جميع الأوجه السياسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال ثلاثة موضوعات أساسية هي الهياكل الإدارية والتنظيمية والرقابية.

وطالب الوزير بإعادة النظر في عدد أعضاء بعض المجالس الشعبية المترهلة بشكل يعيقها عن أداء دورها الإدارى المنوط بها محذراً من عدم الاهتمام بالتنمية البشرية والتي تعد من أهم القضايا التي تعوق اللامركزية ونقل السلطات إلى المحليات خاصة أن المحليات ليس لديها من الموارد البشرية ما يمكنها من تحمل هذا العبء كما أننا ليس لدينا مسح ميدانى بالمهارات المطلوبة والمتواجدة حالياً لقياس الفجوة والعمل على تنمية هذه الموارد بالإدارة المحلية.

أ.د. محسن الخضيرى «دحو استراتيجية متكاملة للتنمية المحلية فى مصر»
الريان عبد المتعم حسنى «تفعيل دمج الأبعاد البيئية فى تطوير المناطق العشوائية»

أ.ممنوح الولي «سكان العشش والعشوائيات الخريطة الإسكانية للمحافظات»

أهويدا أبو الفيت «تفعيل الدور الرقابى للمجالس الشعبية المحلية»

د. منى محبى الدين «دور التشريعات الصغيرة فى تنمية المشروعات المحلية»
وعقب انتهاء جلسات المؤتمر.. عقدت الجلسة الختامية حيث طالبت:

• بإعادة النظر فى ازدواج المجالس بين مجلس شعبقى محلى منتخب، وتنفيذى معين لتكون مجلساً واحداً منتخباً بفعل السلطات والعمل على تقسيم إدارى للوحدات المحلية.

وذلك من خلال إعادة النظر فى

واللواء مصطفى خميس فرحات «رفع مستوى الخدمات وتطوير العشوائيات»
وأ.د. نادية محمد عبده البتاجى «دور التمويل المحلى فى تفعيل أهداف الإدارة المحلية السياسية والاجتماعية والإدارية».

فى اليوم الثانى
اللاتين ٢٠٠٧/٤/١٦ وتناولت الجلسة الثالثة:

موضوع مداخل تطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر وتعميق اللامركزية رأس الجلسة: أ.د. هدى صقر رئيس أكاديمية السادات الأسبق المتحدثون

أ.د. أشرف عبد الوهاب حول «دحو إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر فى الألفية الثالثة

أ.د. ماهر الصواف عن «دور المجالس الشعبية المحلية فى إدارة الخدمات المحلية».

د. محمد صالح هاشم «حول دور الأنواع المستحدثة لإدارة التكلفة فى تحسين وتطوير أداء وحدات الإدارة المحلية».

د. نيت فهمى

The local system in Egypt: a Blaked Avenue for participation
د. إيمان الشربينى عن إعادة هيكلة العمالة بالوحدات المحلية لتفعيل دورها التنموى بجمهورية مصر العربية.

أما الجلسة الرابعة فتناولت:

موضوع الاستراتيجية المتكاملة للتنمية المحلية وأبعادها رئيس الجلسة: أ.د. ماهر الصواف أستاذ الإدارة العامة والمحلية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية وتحدث فيها: أ.د. زياد بهاء الدين «رئيس هيئة الاستثمار والمناطق الحرة»

ورشة حول تحديات العولة

عقدت جمعية الهندسة الإدارية برئاسة المهندس مصطفى شعراوى محمد ورشة عمل حول التحدى الإدارى فى عالم التقنية والعولة يوم ١٣ مارس الماضى.

قال المهندس مصطفى رمضان الأمين العام أنه تم بحث العناية بالتحويلات المتوقعة والاستعداد لها والتخطيط لصنع المستقبل بما يتوافق مع أهداف الإدارة وتنمية الموارد البشرية وتحسين مهارات العامل.

وناقشت الورشة مواجهة طفرات التكاليف الناشئة عن ارتفاع نفقات الجهد البشرى وتكلفة الإبداع وتحسين الإنتاجية وتنمية الأسواق المحلية.

في ختام أعمال مؤتمر الريادة والإدارة الرشيدة بقطر

الدعوة إلى تحرير القطاع المالي من سيطرة الحكومات وتبني وسائل رقابية صارمة

- الأخذ بالتطور التكنولوجي وتسهيل اندماجات المصارف العربية لتصبح قادرة على المنافسة دولياً
- وضع استراتيجية للإصلاح ومحاربة الفساد ومشاركة فاعلة للمساهمين لتطوير الأسواق المالية ووضع
- تطبيق الشفافية ومفاهيم الحوكمة والاهتمام بالسياسات المالية والإصلاح المصرفي
- انعدام الشفافية والمنطقة تسجل معدلات منخفضة في حماية المستثمر

من مجلس الإدارة إلى المساهمين الذين يجب أن يشاركوا بفاعلية في مناقشة تقارير البنك وأن يصوتوا بناء على رأيهم الخاص معلوماتهم الخاصة عن البنك وليس على ما يقدم لهم من مجلس الإدارة وضرورة ربط معدلات الفائدة بالمخاطر عن البنك وليس على ما يقدم لهم من مجلس الإدارة وضرورة ربط معدلات الفائدة بالمخاطر المحتملة مضيراً إلى أن الكثير من المدققين يستمرون في أعمالهم في بعض البنوك وأكثر من ٢٥ عاماً دون تغيير مؤكداً على أهمية تغيير هؤلاء المدققين باستمرار من أجل النزاهة والشفافية ويجب الفصل بين أعمال المستشارين والمدققين كما يجب أن تقوم جمعيات المصارف بدورها كما يجب تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالإدارة الرشيدة وضبط الممارسات غير الأخلاقية والمهنية وتشجيع الموظفين على أن يقولوا الحقائق دون ضغط ومن دون أن يخشوا وظائفهم مؤكداً على أن عملية التغيير تعد صعبة جداً في ظل سيطرة الشكايات التقليدية في الإدارة ولكننا يجب أن نحدث التغيير.

وأكد ضامى أهمية التدقيق الداخلي والخارجي لتفادي عمليات الانهيار التي أدت إلى خسائر فادحة

الشفافية والإفصاح وتوفير المعلومات الصحيحة ونشر التقارير الدولية، لتقارير صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والاهتمام بالمعايير الرقابية وسلامة الممارسات المالية والالتزام بالإدارة الرشيدة والحكم الصالح.

كانت تلك القضايا من أبرز ما نادى به المشاركون في مؤتمر الريادة والإدارة الرشيدة في الجلسة الرابعة لهذا المؤتمر والتي ناقشت دور الريادة والإدارة الرشيدة في تحفيز أداء المصارف. أكد فريد لحود المسئول عن قطاع الشركات في بنك عودة بلبنان على أهمية الريادة والإدارة الرشيدة والمعرفة والمهارات وتغيير الثقافات من أجل الوصول إلى مستويات الكفاءة في الأجهزة المصرفية والمالية وقال إن الإدارة الرشيدة أصبحت أمراً أساسياً فهو يتعلق بالحكمة ولها دور بارز في تطوير المصارف والبنوك فالخالد المؤثر يحدث التغيير المطلوب ويساعد على تطوير الأجهزة المالية بشكل مستمر والالتزام بالمعايير والأسس المصرفية السليمة لبلوغ الأهداف والاهتمام بالتخصص لحد من المخاطر.

وأكد سروان عز الدين رئيس مجلس إدارة بنك في لبنان على أهمية أن تضطلع مختلف الأطراف بدورها في عملية الإدارة الرشيدة

دما المشاركون في ختام أعمال مؤتمر الريادة والإدارة الرشيدة الذي عقد مؤخرا بالعاصمة القطرية الدوحة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية في المؤسسات المالية والمصرفية وتطبيق مقررات بازل ٢ والاهتمام بتطبيق المعايير الدولية في المصارف والبنوك العربية والتركيز على الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي، وتحرير القطاع المالي من سيطرة الدولة والأخذ بالتطور التكنولوجي والاهتمام بمفاهيم الإدارة الرشيدة في مؤسساتنا المالية والأخذ بالمبادرات في الإصلاح وإعطاء أولوية للدراسات المهنية ومعالجة التركيز المصرفي والسمي إلى اندماجات بين المصارف لتتمكن من المنافسة دولياً وتقليل تكلفة الوساطة المالية وتطوير الأسواق المالية وتنوع المنتجات الاستثمارية ووضع أسس فعالة لإدراج الشركات في الأسواق المالية وعدم تجاهل التشريعات الدولية في إدارة المصارف وعدم تسييس المؤسسات المصرفية، أي إبعادها عن سيطرة الحكومات وتحسين التصنيف الائتماني والسيادي للبنان العربية مما ينعكس على سمعة المصارف العربية ويساعد على التطور والتباعد أفضل السياسات المالية وبذل الجهود لزيادة

ما هي حقوق وحريات الموظف العام

قبل ٦٠ عاما كانت مصر من أوائل الدول التي صاغت الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وبعد مرور هذه السنين حصلت على عضوية المجلس الدولي لحقوق الإنسان في شهر مايو الماضي وما يمثل ذلك من خطوة مهمة تجعلها أكثر حرصا على عملية الإصلاح وحماية حقوق الإنسان ومواصلة مسيرة العمل من أجل الارتقاء والدفاع عن هذه الحقوق. ومما لا شك فيه أن شغل مصر لهذا المقعد ناتج عن التزامها باحترام حقوق الإنسان وقدرتها على الدفاع عن هذه الحقوق في الداخل والخارج ورغبتها في تدعيم خطوات الإصلاح السياسي المستمر.

الحر الذي ينبع رأيه من أعماقه، والذي يملك الشجاعة الكافية في نقد أعمال رؤسائه المخالفة للقانون يستطيع أن ينهض بالوظيفة العامة ويصعد بها إلى أعلى درجات الشفوق والنبوغ، فالقدرة على النقد الذاتي البناء تعد ويحق ضرورة لتصبح الأوضاع المعوجة داخل الوظائف العامة.

وقد عنى الدستور بإبراز الحق في النقد الذاتي والنقد البناء بأمتبارهما ضمانتين لسلامة البناء الوطني مستهدفاً بذلك توكيد أن النقد وإن كان نوعا من حرية التعبير. وهي الحرية الأصل التي يرتد النقد إليها ويندرج تحتها.

وهو حق يضمن أن يكون مكفولا لكل مواطن وعلى قدم المساواة الكاملة، وما رمى إليه الدستور في هذا المجال هو ألا يكون النقد منطويا على آراء تنمذ قيمها الاجتماعية كذلك التي تكون شايتها الوحيدة شفاء الأعداء والاضغان الشخصية أو التي تكون منطوية على الفسح أو محض التمريرض بالسمعة

شواهد حق التعبير

أولاً، عدم المساس بالأمن القومي ومقتضيات الدفاع الاجتماعي والأمن القومي هو وسيلة الحفاظ على الأمة وضمان لها ولها ومستقبلها وحماية مصالحها،

مرؤسيه بهدف تقويم سلوكهم وضبط إيقاع صلمهم والخطوة الأولى في إنباء هذا الموظف المصري هو تدريبه وإعداده وتنقيفه وإعلامه بجميع حقوقه المرتبطة به كإسنان قبل إعلانه بحقوقه كموظف من طريق تمييزه بهذه الحقوق.

وحق إبداء الرأي أو التعبير هو المبدأ الذي يمكن التحدث منه من أول حق للموظف في حريته من التعبير حيث يعد حق إبداء الرأي.

شواهد حق الموظف العام في التعبير عن رأيه

حق إبداء الرأي هو من الحقوق الطبيعية التي كفلها الدستور للأفراد بصفة مطلقة وخاصة سواء كانوا موظفين أو غير موظفين، والموظف العام يملك الحرية الكاملة في إبداء رأيه في كل ما يتعلق بأمور وظيفته ويملك مرض وجهة نظره بشأن أوجه القصور والإهمال الذي يشوب المرفق الذي يعمل به وبيان ما يعانيه المواطنون من مشاكل في تعاملهم معهم وتقديم المقترحات والحلول التي تعالج ذلك، ويملك التمتع بمنى أفعال وأعمال رؤسائه المخالفة للقانون ما دام يملك الدليل والبرهان شريطة ألا يتناول عليهم بما لا يليق. وهذا الحق يساهم بدور إيجابي في محاربة الفساد بكل أشكاله وأنواعه.

والحقيقة التي تفرض نفسها إن الموظف

والمجلس الدولي لحقوق الإنسان يتمتع بولاية صريحة ومعترف بها في كل دول العالم والأمم المتحدة والمنظمات الدولية ويقوم بدور واضح وفعال في تعزيز التنسيق بين الدول في مجال حقوق الإنسان وتعميم مبادئها للمعايير الدولية ومواثيق الأمم المتحدة بحقوق الإنسان.

و(الإدارة) هنا تحاول المساهمة بجهودها وتوسيعها في نشر ثقافة حقوق الإنسان والوعي بها وترسيخها في وجدان، حيث تعرض لحقوق وحرريات الموظف العام ولستعرض ما قدمه المستشار / رأفت عبد الرشيد في كتابه حقوق الإنسان وحقوق حريات الموظف العام ضمن سلسلة المعاصر لحقوق الإنسان، حيث أشار إلى أن مصر في هذه المرحلة في حاجة ماسة إلى الموظف العام المصري صاحب الفكر الحديث الذي يؤدي عمله بكل دقة وأمانة والملم بأحدث الأساليب العلمية المحدث بنفسه الواقع من سلامة نظره الشجاع في إبداء رأيه الأمين في العرض على رؤسائه والنقاد الجريء لكل خطأ يمس المصلحة العامة، والذي يترك لحواسه الحرية الكاملة في الاعتراض على رؤسائه بالمخالفة للقانون مادام لا يفي من وراء ذلك مصلحة شخصية.. وفي الوقت نفسه يبدل قصارى جهده في تدريب وتوجيه ورقابة أعمال

ما هي حقوق وحرريات الموظف العام؟

وهو وحده لا تتجزأ وقوامه ورسائله بناء وتطوير القدرات الذاتية الوطنية وتنمية القدرات القومية والإقليمية مع تعزيز التضامن والتكامل مع الدول ذات المصالح المشتركة على المستويين القومي والإقليمي (١).

قالت المحكمة الإدارية العليا أن الدستور المصري يكفل للمصريين جميعا الحرية الشخصية وحرية الرأي وحرية التعبير وحرية النشر وحرية تكوين الجمعيات، وذلك انطلاقا من أن الديمقراطية التي نصت المادة الأولى من الدستور على اعتبارها الموصف الأول لنظام الدولة إنما هي ديمقراطية جميع أفراد الشعب مادام إبداء الرأي وشره والترويج له والدموع إليه من خلال الاقتناع فإني وحس وطني حتى ولو أغضب هذا الفكر الحكومة القائمة مادام لم يتعد بنشاطه حدود المشروعية الدستورية والقانونية أو يصل إلى حد المساس بالأمن الوطني أو النظام العام أو مقتضيات الدفاع الاجتماعي من خلال ارتكاب جريمة يعاقب عليها قانون العقوبات.

كما أن الدستور نص في الباب الثالث منه الخاص بالحرريات والحقوق والواجبات العامة وفي المادة ١١ بهذا الباب على أن الحرية الشخصية حق طبيعي وهي مصونة لا تمس وفي المادة ٤٧ على أن حرية الرأي مفقولة ولكل إنسان التعبير عن رأيه وشره بالقول أو الكتابية أو التصوير أو غير ذلك من وسائل التعبير في حدود القانون والنقد الذاتي والنقد البناء ضمانا لسلامة البناء الوطني ونص في المادة ٥٥ على أن للمواطنين حق تكوين الجمعيات على الوجه المبين في القانون ويحظر إنشاء جمعيات يكون نشاطها معاديا لنظام المجتمع أو مريا أو ذات طابع عسكري.

ثانياً ، يجب أن يكون الهدف المصلحة العامة

لا تلزم على الموظف العام إن كان معتدا بنفسه وإشفا من سلامة نظره أن يطعن في تصرفات رؤسائه مادام لم يبع من طمته سوى وجه المصلحة العامة التي قد تتعرض لتأليل منها إذا سكت المبرسون عن تصرفات رؤسائهم المخالفة

للقانون أو التي يشوبها سوء استعمال السلطة أو الانحراف بها مادام ذلك الطعن لا ينطوي على تطاول على الرأى أو تحد لهم أو تشهير بهم.

فالمصراحة في إبداء الرأى بها مادام وجه المصلحة العامة مطلوبة، وخصوصا في الدول التي تسعى جاهدة إلى احتلال المقاعد السياسية والنظر دائما إلى الأمام حتى لا تضيق تلك

المصلحة العامة في تلافيف المصالحه والرياء وتلاشى عوامل الجبن والاستهزاء.

ولا يضير الموظف العام أن تكون له وجهة نظر معينة في المسألة التي يناهض عنها ويجهتد في إقناع رئيسه لأخذ بها مادام يفعل ذلك بحسن نية في سبيل المصلحة العامة.

ولا جنان عليه أن يختلف مع رئيسه في وجهات النظر، إذ الحقيقة دائما هي وليدة اختلاف الرأى لا يجليها إلا قسر الحجة بالحجة ومناقشة البرهان بالبرهان.

وقد جرى قضاء المحكمة الإدارية العليا على عدم جواز محاسبة الموظف العام تأديبيا في حالة اختلاف الرأى في المسائل الفنية التي تحدثت أكثر من رأى وتختلف فيها وجهات النظر، ذلك أن الأمور الفنية تمس على ذوي الخبرة والتخصص إنما للمفوض النص الذي يحكمها أو لعدم وجود نص أصلا.

أما إذا كان نص القانون الذي يقوم الموظف بتفسيره واضحا وصريحا، فإن القاعدة أنه لا لجتهاد مع صراحة النص ولا يعتبر خطأ الموظف في تطبيق القانون من حالات إبداء الرأى التي تمنع مساءلة الموظف تأديبيا (١).

ولحسن تزايد الموظف العام في التفكير والابتكار واختيار الحلول المناسبة للمشكلات العملية التي تعترض سير المرافق العامة في حالة عدم وجود نص قانوني قاطع يعالج الحالة المعروضة عليه، والتي تستلزم اتخاذ إجراء مناسب بصورة عاجلة هزيمة أن يكون التفكير والابتكار واختيار الحلول في رحاب المصلحة العامة وألا يكون الهدف من وراء ذلك الاقترب من المصالح الخاصة وحماية الأراض غير المشروعة.

فالموظف العام يملك التحرك بحرية في حدود السلطة التقديرية المفولة له دون أن يترتب على ما ينتهي إليه اعتباره مرتكبا لخطأ تأديبي ما دام يمارس عمله بحسن نية متجردا من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون أو الضرر بالمصلحة العامة لتحقيق مصلحة خاصة له أو لغيره.

ومجرد التفكير في غير ذلك من شأنه أن يحجم

كل موظف عام مختص من ممارسة سلطته التقديرية بالمرونة الواجبة ومن ثم تسود البيروقراطية وتتمو روح التسبب والتسلب من ممارسة المسؤولية تجنباً للمساءلة من كل إجراء يتخذ الموظف في حدود سلطته التقديرية التي تقتضى القدرة على التحرك في المجال المتاح له قانونا.

ثالثا توفير الرؤساء واحترامهم ،

حق إبداء الرأى هو من الحقوق التي تسعى جميع الأنظمة القانونية في العالم إلى تعليم شعوبها به بوصفه الطريق الشافى لجميع أمراض العصر الحائى، وهو الشئمة المضنية التي تهدم معالق الفكر والاستبداد، وعلى الرغم من أن حق إبداء الرأى من الحقوق الطبيعية للأفراد بصفة مطلقة وعامة فإن لهذا الحق حدودا يقف عندها ولا يتعداها ومن تلك الحدود يظهر جليا حق الطاعة للرؤساء على مرسوميهم ووجوب احترامهم بالقدر الذي يجب أن يسود بين الرئيس والمرعوس، فطاعة الرؤساء واحترامهم واجب يضمن للسلطة الرئاسية فاعليتها وناعتها ولا يحل للموظف أن يتطاول على رئيسه بما لا يليق، وجرى قضاء المحكمة الإدارية العليا على تأييد كل محاولات التشهير بالرؤساء وإسقاط هيئتهم سواء صدرت تلك الأفعال من مرعوس لهم يعمل تحت رئاستهم في ذات الجهاز الحكومى أو من آخرين يعملون في مرافق الحكومة الأخرى حيث تحكمهم التزامات إدارية بعدم الخروج على مقتضى الواجب في أداء عملهم.

حدود التعبير القانونى المباح

عبارات التطاول على الرؤساء والنقد في حقهم الواردة بأوراق الإعلانات القضائية، والتي لا تستند إليها الخصومة تعد ذلها إداريا يستوجب العقاب (١).

ولا جدال أن هناك من العبارات التي درج عليها العمل القانونى ما لا تتضمن أى تجريح. ورجل القانون يملك القدرة على أن يتناول العمل القانونى أو موضوعه دون خروج على حدود الامتصاصات القانونية إلى مجال التجريح، وهذا هو شأن العمل القانونى الذي يقبل بطبيعته التعقيب المنضبط بحدود ما يقتضيه اختلاف الرأى من أوصاف منها أن العمل جائه الصواب أو هابه المفوض أو القصور أو فساد النتائج أو غير ذلك من الأسباب التي يعطن من أجلها (٢).

حق الشكوى

لا مراء في أن حق الشكوى والتظلم كمحق

التقاضى يكفله القانون لجميع ويحميه الدستور تأسيساً على أنه من الحريات المتصلة بمصالح الأفراد. فال المادة ١٣ من الدستور الحالى تنص على أن (كل فرد حق مخاطبة السلطات العامة كتابة ويتوقعه. ولا تكون مخاطبة السلطات العامة باسم الجماعات إلا للهيئات النظامية والأشخاص الاعتبارية. ونصت المادة ٢٢ من دستور سنة ١٩٢٣ الملغى على أن للأفراد المصريين أن يخاطبوا السلطات العامة فيما يعرض عليهم من الشؤون، وذلك بكتابات موقع عليها بإعضائهم أما مخاطبة السلطات باسم الجماعات، فلا تكون إلا للهيئات النظامية والأشخاص المعنوية.

ومر هذا الأمر إلى حق تقديم المراض فى مختلف الدساتير التى لادت بحقوق الإنسان فكل فرد أن يقدم إلى السلطات العامة بشكوى يتظلم فيها من أمر يهدد أو عمل جائر وقع عليه ابتداء من هذا الجور والتمويض عن أثاره. ولممارسة هذا الحق الدستوري شروط وأوضاع فى مقدمتها أن يكون الاستصراح للسلطات فى شكل عريضة أو شكوى تهدف إلى تحقيق مصلحة شخصية متصلة بالحرة الفردية، فإن كانت الشكوى أو العريضة باسم الجماعات فلا يكون الحق فى مخاطبة السلطات بشأنها إلا للهيئة النظامية التى تمثل الجماعة.

كما يتعين على المرموسين توفير واحترام رؤسائهم ورباعية كرامتهم وحيثيتهم كواجب أساسى تحتمه طبيعة النظام الإدارى والسلطة الرئاسية القائمة عليه باعتبارها المسؤولة عن قيادة العاملين لتحقيق أهداف المصلحة العامة المنوطة بها فإنه يتعين فى الوقت ذاته أن تحترم الرئاسات الإدارية وفى القمة منها الرئيس الإدارى الأعلى للوزارة وهو الوزير كرامة وحقوق العاملين تحت إسلطتهم وأن يعمل على حمايتهم وكفالة أآلهم لواجباتهم وتقدير الممتازين منهم حق قدرهم فى إطار سيادة القانون والمصلحة العامة.

والشكوى حق يكفله الدستور ويشترط لممارسته أن توجه إلى السلطة المختصة ولا تندفع فى عبارات جارية تكيل الاتهامات بغير دليل حتى لا تفقد سند مشروعيتها وتقلب إلى تصرف مريب ولا يجوز أن يخذ من الشكوى ذريعة للتطاول على الرؤساء وينطبق ذلك على الظلم فهو فى حقيقته نوع من الشكوى، ويجب على المحكمة التأديبية، وهى تبحث مضمون الشكوى أو التظلم للتأكد من وقوع مساس من الموظف برؤسائه من خلال عبارات وردت فى أى

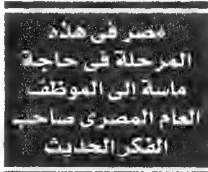
منهما أن يتوافر فى تلك العبارات لفظ أو معنى يفهم منه فى إطار الظروف والملابسات ما يهد خروجاً على حق الشكوى أو التظلم ويتعين تحديد العبارات والألفاظ المزممة بوصفها الأساس فى إداة الموظف بتهمة التطاول على الرؤساء.

ولا نبالغ إذا قلنا إن حق الشكوى لا يمدو اليوم أن يكون ضماناً قضاءات قيمته حقيقة وعملًا بعد أن تعددت لدى الفرد طرق مشروعة فعالة منها القضائية ومنها الإدارية ومنها طريق القضاء الإدارى بما يملكه من ولاية الإنفاذ.

ضوابط حق الشكوى :

أولاً - يجب أن يملك الشاكى الدلائل على صحة ما يبلغ عنه ،

حق الشكوى والإبلاغ عن الجرائم الجنائية أو التأديبية مكفولة لكل مواطن و واجب عليه إلا أن مناط ذلك أن يكون الشاكى أو المبلغ على يقين من صحة ما يبلغ عنه ويكمل دليل صحته أو يستطيع الاستشهاد عنه، أما إذا كان الشاكى أو



المبلغ يلقى بأناماته فى أقوال مرسله لا دليل على صحتها ولا سند يؤيدها ويؤكد قيامها، فإنه بذلك إما أن يكون حسن النية، ولكنه يشي ادعاعاته على الشك والتخمين دون القطع واليقين، وهو ما يمكن وصفه رغم حسن نيته بالتهور وهساد التقدير وإما سيئ النية يريد الكيد للغير والتكاي به والإساءة إليه نتيجة حقد أسود أو حادقة تكرار وفى كئنا الحالتين، فإن الشاكى يكون قد أماء إلى الأبرياء وشعر بهم وأحاط سمعتهم بما يشين على نحو يهدد كرامتهم بالإهدار وصفحة أعمالهم بالتشهير وهو ما يشكل فى صورتين مخالفة تأديبية من جانب الشاكى تستوجب الجزاء (١).

ثانياً، الشكوى ليست ذريعة للتعللى على الرؤساء والتطاول عليه

توجيه الإهانة والتجريح فى مجال العلاقة الوظيفية بين الرئيس والمرموسين بتسبب

أوصاف تمس الكرامة والهيئة للسلطة الرئاسية لا تحتملها طبيعة سياق الشكوى ولا تثيرها ظروف قهريه للضاكى أو المتظلم المرموس يستجبر بلا شك سلوكاً خارجاً على الواجب الوظيفى.

وما يباح لأحد الناس فى مجال ممارسة حق الشكوى لا يباح فى العلاقة التنظيمية التى تربط المرموس برئيسه، وذلك دون إخلال بحق المرموس الطبيعى والدستورى فى الشكوى والتظلم من تصرفات هذا الرئيس فى شأن المرموس أو فى شأن أداء واجبات الوظيفة العامة الرءاسية التى يشغلها هذا الرئيس وذلك لأن مقتضى النظام العام الإدارى أن يكون للسلطة الرئاسية احترامها وهيبتها، ذلك الاحترام اللازم بحكم طابع الأشياء لتحقيق حسن سير المرافق العامة.

ومن أول مقتضيات هذا الاحترام أن تكون مخاطبة الرئيس من جانب المرموس فى حدود الأدب واللباقة الواجبين دون تجاوز ذلك إلى ما يدخل فى عناد الإهانة والتجريح أو الإساءة أو التشايب بالألفاظ التى تأباه القيم والأصول الإدارية والتنظيمية الواجبة مراعاتها فى العلاقات الوظيفية، والتى بغير الالتزام بها يتحول أسلوب الخطاب مكائبة أو مشافة بين المرموس ورئيسه إلى الاحتكاك والصدام بدلاً من التمازج والتوفير وذلك يشهرا أساس الانضباط المتمثل فى السلطة الرئاسية ولتدرج الوظائف الذى يقوم على خضوع كل موظف لرئاسته فى تدرج تنظيمى يحقق الانضباط اللازم لكى يحقق المرافق العام أراضه الخدمية أو الإنتاجية التى أشبه من أجل الولا بها فى خدمة الشعب، ولذلك فإنه يتعين على المرموس متنبها معنى عليه أمر مخالف للقانون أو المصلحة العامة من رئاسته أن يعترض على ذلك بصورة موضوعية دون تجريح أو إهانة، تصريحا أو تلميحا، بدون مبرر وأية ذلك أنه ليس للمرموسين حتى فى حالة صحة اعتراضاته قانوناً أن يمد إلى إثارة الاضطراب أو التجريح والإهانة، بل عليه أن يصدر بشفيد الأمر المعارض عليه أمام قد اترض كتابة وأجره رئيسه على التفتيش رغم أية كتابة حيث يتحمل هذا الرئيس مفية مخالفته للقانون والمصالح العام وسدده وفقاً لتصریح نص القانون (١).

ثالثاً، يجب عدم التطاول على الرؤساء سواء فى أثناء خدمتهم أو بعد انتهاء خدمتهم :

حق الشكوى يكفله القانون ويحميه الدستور

ما هي حقوق وحرريات الموظف العام؟

وللممارسة هذا الحق شروط وأوضاع هي مقدماتها أن تكون للسلطة المختصة التي تملك رفع الظلم ورد الحق إلى أصحابه، فإذا وجهت الشكوى إلى غير الجهات الرقابية المختصة واندلعت في عبارات خارجة تكيل الاتهامات بغير دليل فإنها تكون قد ضلت سبيلها وأخطأت هدفها وفقدت سندها المشروع وانتقلت إلى فعل عاقل وتصرف معيب.

والموظف العام أن يتظلم إلى رؤسائه معبرا عما يعانيه أو يتصوره ظلما لحق به وأن ينتقد الأوضاع صفة موضوعية مقترحا بحسب وجهة نظره وخبرته ما يراه من أساليب للإصلاح ورفع مستوى الخدمات والإنتاج مبرطعا ألا ينأى إلى أسلوب ينطوي على استهتان أو تجريح للرؤساء.

وإذا كانت مقتضيات الوظيفة العامة تفرض الطاعة والاحترام للرؤساء في أثناء خدمتهم، فإن القيم والمبادئ الدينية والأخلاقية الواجبة مراعاتها تقتضي كذلك ألا ينال الموظف من الآخرين بالإساءة سواء كانوا موظفين سابقين أو للزوار.

من أحاد الناس وعامتهم (١).

رابعا يجب مراعاة الظلم الواقع على الشاكي المدالة التي تقرأ أوراق القضايا المعروضة عليها بهدوء تستلزم للقول بوقوع مساس من مرسوم برئيسه من خلال مبررات وردت في مظلم أو شكوى قدمها إليه أن يتحقق في تلك المبررات خطئا ومعنى وفي إطار الظروف والملابسات التي حورت فيها ما يحد خروجا على حق التظلم والشكوى بقصد الإيذاء الأدبي والمعنوي للرئيس الموجه إليه سواء بالتشهير به أو إهائته أو تحقيره أو المساس بهيئته وكرامته بأي وجه من الوجوه.

وغنى عن البيان أنه يتعين تحديد هذه المبررات والأنشطة المؤثرة في إطار السبيل الكامل لمبررات التظلم الذي حرره العامل. كما أنه في هذا المجال يتعين أن توضع في الاعتبار وفي إطار المبادئ السابقة جميع الظروف والملابسات التي أحاطت بالمتظلم عند تحرير المبررات محل حقوق الإنسان وحقوق وحرريات الموظف العام

تقديم شكوى إلى النيابة الإدارية لا يعد إضفاء لأسرار الوظيفة؛

النيابة الإدارية هي المؤسسة ذات الولاية العامة في تلقي شكواي الجهات الإدارية والرؤساء المختصين والأفراد والهيئات وأجراء التحقيق فيما تتضمنها من مخالفات إدارية أو مالية وكان المشرع لاعتبارات خاصة قد خص بعض الطوائف في شأن التحقيق من العاملين فيها بنظام خاص.

ومن ذلك ما ورد بالمادة ٤٦ من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة بخصوص العاملين بالمؤسسات الصحفية، وكذلك بالمادة ١٠٥ من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجمعيات بخصوص أعضاء هيئة التدريس. وإن كان قد أجاز بالنسبة لغير أعضاء هيئة التدريس أن تتولى النيابة الإدارية التحقيق بناء على طلب من رئيس الجامعة، فإن اليبين من ذلك أن النيابة الإدارية ليست بجهة منبئة الصلة بالتحقيق في المخالفات التي تنسب للعاملين بصفة عامة فهي بالنظر لاختصاصها الأصلي بالتحقيق من هيئات الدولة المعنية بالكشف عن المخالفات الإدارية وتقديم من يثبت في حقه الخروج على مقتضى الواجب الوظيفي للمحاكمة التأديبية لطلي الجزء الذي يتناسب مع ما ألت بداه.

فإذا تقدم لها بالشكوى أحد العاملين بالهजार المخرجه ل نظام خاص في التحقيق والمحاكمة، فإنه لا يعتبر قد لجأ إلى جهة أجنبية في هذا الإطار ولا يعد ما تضمنته شكواه في هذا الشأن إضفاء لأسرار وظيفية، ذلك لأن النيابة الإدارية هي صاحبة الاختصاص الأصلي في تحقيق المخالفات الإدارية والمالية، فإذا ما خص المشرع طائفة معينة بنظام تأديبي خاص لاعتبارات قدرها، فإن ذلك لا يضمن سوى تخصيص جزء من أصل لا تكون معه النيابة الإدارية غريبة من هذا المضمهر.

حق الشاكي وحسن نية الشاكي

الشاكي الذي يملك الدليل على صحة الوقائع التي يسرد تفاصيلها في شكواه ويهدف إلى تحقيق المصلحة العامة يحظى باحترام وتقدير رئاسته وجهات التحقيق المختصة التي تبحث وتحقق ما دونه بشكواه.

والسؤال الذي يتأهده أن نطرحه في هذا المقام: ما موقف الشاكي حسن النية الذي يكتشف وقوع مخالفة معينة بجهة عمله بمحض الصدفة أو تقع مئناه على جريمة لا يملك خبوطها أو ملف وأوراقها بتقديم شكوى إلى رئاسته بهدف حماية المال العام وتحقيق

المصلحة العامة ؟ هل تتم محاسبته ومجازاته إذا تبين عدم صحة ما قام بالإبلاغ عنه ويعامل معاملة الشاكي سيئة النية الذي يهدف إلى إهانة زملائه والتشهير برؤسائه وتشويه سمعة الرؤساء ؟

المحكمة الإدارية العليا أجابت على ذلك بفكر بأصله المصلحة العامة وظاهره تشجيع الموظف العام على التقدم بشكواه دون خوف ما دام حسن النية، وقالت إن حق الشكوى مكفول للجميع ومنها العاملون المدنيون بالدولة ولذا فلا يسأل العامل عن استخدامه لهذا الحق ما لم يكن القصد من الشكوى تخالفا ذرية للتظلم على الرؤساء ولا تتصف الشكوى بهذه الصفة إذا ثبتت صحة الوقائع التي تضمنتها الشكوى أو أن مقدمها كان يعتقد بصحتها استنادا إلى أسباب واقعية ومقبولة.

وأضافت المحكمة أن المادة ٣٠٢ من قانون العقوبات الخاصة بجريمة القذف يعد أن نصت على هذه الجريمة عادت ونصت بالفقرة الثانية منها على أنه ومع ذلك فأنطعن في أعمال موظف عام أو شخص ذي صفة ثيابة عامة أو كلف بخدمه عامة لا ينشئ حقه حكم هذه المادة إذا حصل بسلاسة نية وكان لا يتعمد أعمال الوظيفة أو النيابة أو الخدمة العامة ويشترط إثبات حقيقة كل فعل أسد إليه.

والحكمة التي قام عليها النص المتقدم وهي كشف الجرائم التي تقع من الموظفين العموميين وعدم التستر عليها تجد مجال مساواة الموظفين تأديبيا (١).

المطالبه بسرعه تطوير وتحسين الحقوق والحرريات

دعا خبراء ونشطاء حقوق الإنسان إلى سرعه تطبيق مصر للخطه العامة لتطوير وتحسين الحقوق والحرريات التي أعدتها المؤسسات الحكومية ووزارات الخارجية والداخلية والعدل والتعليم والتعليم العالي والثقافة والمنظمات الأهليه ومجلس حقوق الإنسان، وصاغها الخبراء وناقشتها جهات مجلس الشورى المقيلة، لبيده في إجراءات تنفيذها بعد فوز مصر بعضوية المجلس الدولي لحقوق الإنسان، وأكد عبد الله خليل غير حقوق الإنسان بالبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، والذي شارك في إصدا الخطه العامه أنه تم تصنيف وتديق ومراجعة كل البيانات التي تم إرسالها من الجهات والوزارات الحكومية عند طلب المعلومات منها للوصول إلى تحديد دقيق لوضع وخالة حقوق الإنسان خلال العام

الماضي لصياغة خطة محددة للدور كل هيئة ومؤسسة حكومية ومدنية في وسائل حمايتها وتعزيزها وهو ما يمثل جهدا منظورا يمكن أن يؤدي في حالة تطبيقها إلى تحسين الأوضاع الحالية لها. وأضاف محسن عوض الخير الدولي لحقوق الإنسان في مصر أصبح يحتاج إلى رؤية جديدة لطريقة الأداء الحكومي يتناسب مع أوضاعها، وخطت للتعاون مع المنظمات الأهلية في عملية الرصد والتوثيق. الشكوى إلى رئيس الجمهورية ليست مخالفة تأديبية.

السؤال الذي يثور في ذهن كل موظف عام يملك الأداة والبراهين على وجود مخالفات بجهة عمله ويعيش التقدم بشكوى خوف من بحسب رؤسائه هل يجوز تقديم الشكوى إلى السلطات الرئاسية الأعلى وعلى الأخص رئيس الجمهورية؟

المحكمة الإدارية العليا أجابت على هذا السؤال بكل دقة ووضوح وقالت إن التقدم بالشكوى إلى السلطات العليا في الدولة وعلى الأخص رئيس الجمهورية هو حق مكفول لكل مواطن وليس من شأن التصاق صفة الموظف العام بالمواطن حرمانه من ممارسة هذا الحق مادام ذلك يتم في الحدود المقررة قانونا. ولا جناح على الشاكى إلا لا بد رئيس الجمهورية الذي تتبسط رقابته على إدارة جميع المرافق شارحا له الأمور المصاحبة لقرار مستعرجا إياه في محاسبة رؤسائه (١).

ونحن من جانبنا نؤيد ونشاطر ما انتهك إليه المحكمة الإدارية العليا بحسبائه يتناسب مع رغبة الرأي العام في محاربة الفساد بكل أشكاله وأنواعه، والذي لا يتأتى إلا بالصالح لمن يملك الدليل على صحة شكواه باللجوء إلى مسئولو الدولة مادام لا يبيى من وراء ذلك سوى وجه المصلحة العامة.

الشكوى إلى الصحافة :

الصحافة سلطة شعبية تمارس رسالتها بحرية واستقلال في خدمة المجتمع تعبيراً عن اتجاهات الرأي العام وإسهاماً في تكوينه وتوجيهه في إطار المقومات الأساسية للمجتمع والحفاظ على الحريات والحقوق والواجبات العامة واحترام حرية الحياة الخاصة.

وليس مجاملة أن يحتقن دستورنا بالصحافة فيضدر لها مواد خاصة بها تضم الإطار العام الذي تستطيع من خلاله أداء رسالتها، وإنما كان ذلك توثيقاً في الدستور لوجود الصحافة والحريات وأعلام شأن الوظائف العامة من

طريق نشر أوجه القصور والإهمال الذي يشوب أعمال الإدارة وبينما ما يمانيه المواطنون من مشاكل في تعاملهم معها وتقديم المقترحات والحلول التي تتالجأ ما شاب عمل الإدارة حتى تمتطيع خدمة المواطنين على الوجه الأكمل. وقد أكد المستور على الأهمية الاجتماعية للصحافة فنص في المادة ٤٧ على أن حرية الرأي مكفولة ولكل إنسان التعبير عن رأيه ونشره بالقول أو الكتابة أو التصوير أو غير ذلك من وسائل التعبير في حدود القانون والنقد الذاتي والنقد البناء ضماناً لسلامة البناء الوطني، وفي المادة ٤٨ على أن حرية الصحافة والطباعة والنشر ووسائل الإعلام مكفولة والرقابة على الصحف محظورة، وإنتشارها وقفاً أو إفلاها بالطريق الإداري محظور. وفي المادة ٤٩ على أن تكفل الدولة للمواطنين حرية البحث العلمي والإبداع الفني والفني وتغخير وسائل التشجيع اللازم لتحقيق ذلك بل إن أداء وسيلة الإعلام قد ينطوى على ما يمس شرف أحد الأشخاص في صورة كذبه بعبارة قاسية بحيث يتيقن أن أداء هذه الوظيفة هير ممكن في الصورة التي تقتضيها مصلحة المجتمع بدون هذا المحساس، فإذا ثبت ذلك تعين إباحة هذا المحساس ترجيحاً بين حقين أحدهما أكثر أهمية من الآخر.

وإذا كان سند إباحة حق النقد على نحو ما سلف هو استعمال الحق وما يقتضيه من وجوب توافر الشروط العامة لهذا الاستعمال ومنها صحة الواقعة أو الاعتقاد بصحتها وطابعها الاجتماعي كشرط لتحقيق المصلحة الاجتماعية التي تقوم عليها تلك الإباحة، ذلك لأن المجتمع لا يستفيد من نشر خبر هير صحيح أو نقد يقوم على تزيف الحقائق وتشويهها أو يتناول واقعة تمس الحياة الخاصة لشخص معين ولا تهم المجتمع في شيء، كذلك لا يشترط الإباحة هذين الحقين موضوعية العرض واستعمال الميارة الملائمة وتعين أن يقتصر الناقد على نشر الخبر أو توجيه النقد بأسلوب موضوعي فلا يلجأ إلى أسلوب التهكم والسخرية وأن يكتفي بعبارات توحى لقراره بمدلول مختلف أو غير ملائم أو أقصى من القدر المحدود الذي يقتضيه عرض الواقعة أو التعليق عليها، وفي ذلك تقول محكمة النقض أنه وإن كان للناقد أن يشهد في نقد أعمال خصومه وينسب عليهم ما شاء إلا أن ذلك كله يجب ألا يتعدى حد النقد المباح فإذا خرج ذلك إلى حد الطعن والتفهير والتجريح فقد حقت

عليه كلمة القانون (١).

ويضبط ملازمة العبارة هو ثبوت ضرورتها لتعبير الناقد عن رأيه بحيث يبين أنه لو كان قد استعمل عبارات أقل عنفاً فإن فكرته لم تكن لتحتلج بالوضوح الذي يريده وأن رأيه لن يكون له التأثير الذي يهدف إليه وقاضى الموضوع هو صاحب السلطة المطلقة في تقدير التناسب بين الميارة من حيث شدتها وبين الواقعة موضوع النقد من حيث أهميتها الاجتماعية.

ويشترط للإباحة حسن النية ويعنى أن يكون الهدف من نشر الخبر أو توجيه النقد مصلحة المجتمع لا التشهير والانتقام. ولا يفوتنا في هذا المقام أن نطرح السؤال الذي ينير جبلاً كبيراً ومناقشات عديدة داخل نطاق الصحافة العامة سواء بالنسبة للموظف العام أو الجهة الإدارية، هل يجوز للموظف العام أن يعبر عن خلال الصحافة من نظلمه وما يعاينه أو يتصوره ظلماً لحق به مبنياً وسالته المقتدرة لتنظيم العمل ؟

مقدمة الإجابة نقول إن المادة ٧٧ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ تنص على أن يحظر على العامل :

٧- أن يقضى بأي تصريح أو بيان عن أعمال وظيفته عن طريق الصحف أو غير ذلك من طرق النشر إلا إذا كان مصرحاً له بذلك كتابة من الرئيس المختص.

٨- أن يقضى الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات تقتضى بذلك، ويظل هذا الالتزام بالكتمان قائماً، ولو بعد ترك العامل الخدمة.

مؤدى ذلك في إطار حرية الرأي والنقد وحق الشكوى وحق الموظف العام في الحماية في أداء واجبات وظيفته التي قررها الدستور والقانون أنه لا حظر على الموظف أن ينشر من طريق الصحافة كل ما لا يعد تصريحاً أو بياناً عن أعمال الوظيفة أو إلقاء لهما هو سرى منها بطبيعتها أو بموجب تعليمات تقتضى بذلك.

ومقتضى ما تقدم - في ضوء فقه المحكمة الإدارية العليا - أن للموظف أن يتظلم إلى السلطات الرئاسية وله أن يعبر عن خلال الصحافة عن نظلمه وما يعاينه أو ما يتصوره ظلماً لحق به وأن يحدد وقائع ما لا قاه من عت أو أخطاؤه، وكذلك أن ينتقد بصفة موضوعية إجراءات ونظام العمل مقترحا ما يراه بحسب وجهة نظره وخبرته من إصلاح في أساليب ووسائل تنظيم وأداء العمل بما يرتفع بمستوى

ما هي حقوق وحريات الموظف العام؟

الخدمات والإنتاج للمصلحة العامة وحماية الأموال والأموال العامة ورعاية حقوق وكرامة المواطنين شريطة ألا يلجأ إلى أسلوب يتطوّل على أمتهان أو تجريح الرؤساء بما لا يستوجب عرض وقائع الشكوى (١).

ويجب على الموظف العام أن يتسلّك بصفوف الدقة ويحس على مقاعد المتضيقين لذاته بالإدلاء بأحداث وصحيفة أو نشر بيانات بالصف لتربط بأعمال وظيفته ارتباطاً لا يقلل التحزّة وأن يبتذل جهداً مدهولاً في الحصول على موافقة السلطة المختصة التي تحجب عنه المسائلة. ويتعين على الموظف العام أن يحافظ على أرائه في إخراج أسرار وعلى أسرار صله في أوراق مكتبه ويمنع تسريبها إلى الصحف حتى لا تقترب منه الاتهامات وتوقع عليه المقويات حظر النشر بالصف بدون تصريح هو حظر شامل لا يتوقف على ما إذا كان البيان سرياً أم لا. حظر قانون العاملين المدنيين بالدولة على العامل أن يعرض بأي تصريح أو بيان من مجال وظيفته عن طريق الصحف أو غير ذلك من طرق النشر إلا إذا كان مصرحاً له بذلك كتابة من الرئيس المختص وحظر نشر أي بيان بالصف أو غير ذلك بدون تصريح هو حظر شامل لا يتوقف على ما إذا كان البيان سرياً أم لا فالحظر قائم ولو كانت البيانات لا تنتم بالسرية.

إن القول بسرية البيانات من دمه إنما يرجع إلى جهة الاختصاص التي لها القول الفصل فيما إذا كان بيانا ما سرياً من عدمه، كما أن حظر نشر أي بيان بالصف أو غيره بدون تصريح هو حظر شامل لا يتوقف على ما إذا كان البيان سرياً أم لا فالحظر قائم ولو كانت البيانات لا تنتم بالسرية، ومن ثم تكون المخالفة المنضوية للطعن ثابتة في هي حقه ثبوتاً يقينيّاً.

نظم المشرع طريقة تصحيح الخطأ الذي يقع في النشر بالصف وإجالات وأتمّ قانون سلطة الصحافة رئيس التحرير أو المحرر المسئول أن ينشر بناء على طلب ذي الشأن تصحيح ما ورد ذكره من الوقائع أو سبق نشره من التصريحات في الصحيفة، وأوجب أن يتم النشر خلال

الثلاثة أيام التالية لتسلمه على الأكثر أو في أول عدد يظهر من الصحيفة في نفس المكان ونفس الحروف التي نشر بها المقال المطلوب تصحيحه. ويكون نشر التصحيح بدون مقابل إذا لم يتجاوز ضعف المقال المذكور.

وعلياً لا استقر عليه قضاء المحكمة الإدارية العليا فإن لكل من نشرته منه بيانات غير حقيقية أو نسبت إليه تصريحات عوى خلاف الحقيقة أن يطلب تصحيح ما ينشر عنه أو نسب إليه من تصريحات عن طريق نشر هذا التصحيح بالجريدة الرسمية بالوصيلة والطريقة المحددة سلفاً، وهذا الحق مقرر لكافة ويعد لذلك أداة لتحقيق التوازن بين حق الصحفي في النشر وحق القارئ في إيضاح حقيقة ما نشر عنه في الصحف وحتى لا يتعرض القارئ للمسألة لأمر غير حقيقية لم تصدر عنه.

الشكوى المجهولة وأثرها على حماية المال العام

الإبلاغ عن الجرائم الجنائية والتأديبية التي تصل إلى علم الموظف العام واجب عليه توجهاً للمصلحة العامة شريطة أن يكون مدفعه من هذا الإبلاغ المكتشف من المخابرات توصلاً إلى ضبطها لا أن يلجأ إلى ذلك مدفوعاً بشهوة الإضرار بالزملاء والرؤساء أو الكيد لهم والظعن في لزامهم على غير أساس من الوقائع والأسوال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هل الأجهزة الرقابية في مصر تتعامل مع الشكاوى غير الموقعة من أصحابها أو المجهولة بالجهة التي تتعامل بها مع الشكاوى المدنية بتوقيع أصحابها وأحياناً أرقام تليفوناتهم؟

الإجابة تكاد تنطق بالنفي، ولكننا نتخذ أن الأجهزة الرقابية بما لها من خبرة ودراية تستطيع أن تتحسس صنق الشكوى، وما إذا كان المقصود منها حماية المال العام أم الكيد والتضليل بصرف النظر، صماً إذا كانت الشكوى موقعة أم مجهولة، ذلك أنه أحياناً تكون الشكوى الموقعة غير ذات أثر وتتم موضوعاً بسيطاً وبصورة سطحية لحرص مقدمها على ذكر الأمور التي يملك الدليل على صحتها حتى لا يتعرض للمساءلة القانونية لو ثبت عدم صحة ما يبلغ منه، أما الشكوى المجهولة أو غير الموقعة فمصابها غالباً ما يكون متجرباً من كل هذه المخاوف ويقتد بجانب المعلومة التي من المفترض أنه عليها يحكم قريه من موضوع المخالفة كل المعلومات التي سمعها وعلم بها دون أن

يملك الدليل على صحتها تاركاً الأمر في يد الجهاز الرقابي، الذي لجأ إليه والفيصل هنا في التفرقة بين الأمرين يرجع إلى فكر وتكوين عضو الجهاز الرقابي المختص بالموضوع في ضوء خبرته العملية التي اكتسبها على مدار عمله.

والحقيقة أن الشكاوى المجهولة وإن كانت تصلح لأن تكون سندا لنسبة اتهام إلى من تشير إليه، فإنها لا تصلح سندا لتوقيع جزاء عليه ما لم تجر الجهة الإدارية تحقيقاً توجه فيه التهم بما هو منسوب إليه من خلال سماع أقوال الشهود وخصم الأدلة.

من المقرر أنه لا يصح الاعتماد في مقام الإدانة على أقوال الشاكى أو الخصم وحده كدليل، فلا يصح أن يكون الشخص خصماً وشاهدًا، وإذا لم يشهد أحد على صحة الوقائع التي ادعاه الشاكى، فإنها تكون غير دليل يقطع بصحتها ويستلها إلى الموظف العام.

وجرى قضاء المحكمة الإدارية العليا على أن تعدد الشكاوى في ذاتها لا يكفي سندا لإدانة الطاعن وأن تشابه بعضها فيما تضمنه من وقائع، وإنها لا تكفي بذاتها ووحدها سندا للإدانة مما ورد بها من وقائع ومخالفات ما دام لم يتم - على أي منها - دليل قانوني يقطع بصحتها ويستلها إلى الطعن، فهذا القانون يصدر أن يكون مجرد دلائل ظنية وليست أدلة يقينية، فالدلائل لا تفيد إلا الظن والاحتمال. أما الدليل فيفيد القطع واليقين الذي يقوم عليه حكم الإدانة. لذلك فإن الدلائل أو قرائن الأحوال وإن كانت تصلح أساساً للاثام، فإنها لا تصلح أساساً للإدانة التي يجب أن تقوم على القطع واليقين لا على الظن والتخمين.

فالدليل إذا تسرب إليه الاحتمال فقصد الاضمار عليه في الاستدلال ومن جهة أخرى فإن تعدد الشكاوى لا يصلح أن يكون قرينة قضائية على وقائع معينة لأن القرينة هي استنتاج وقائع مجهولة براد إثباتها من وقائع أخرى ثابتة باليقين (١).

تقديم شكوى إلى جهة أجنبية مخالفة تأديبية حق الشكوى من الحقوق المسلم بها لجميع العاملين والمواطنين ويعد هذا الحق حده في عدم التشهير بمن تقدم الشكوى ضده وينبغي أن يمارس حق الشكوى بقصد الوصول إلى العلاج وهو ما يستل تقديم الشكوى إلى الجهات الرأسية في مصر، أما تقديم الشكوى إلى جهة أجنبية لا تملك تصحيح الخطأ فلا يحقق شيئاً غير التشهير والتجريح والإساءة البائنة.

زراعة الأسماك فى الصحراء

تواهر أسماك بلطى ليلى وحيد الجنس على مدار العام.

إنتاج القراميط النظيفة.

الإنتاج الزراعى.

الإنتاج الحيوانى.

إنتاج البيوجاز

والأسلوب الشائع فى تربية الأسماك

يكون على مياه الصرف الزراعى الملوثة

بالكيمويات والمعادن الثقيلة أى مصدر المياه

النظيفة ثم زراعة نباتات تنتج مياه صرف زراعى

ملوثة ثم تستخمس فى إنتاج أسماك ملوثة غير

آمنة تصب فى أحواض تربية الأسماك.

أما الجديد فى المشروع فهو عن طريق

استخدام مياه الآبار فى تربية أسماك لتنتج

مياهًا مخصصة للزراعة صالحة لزراعة نباتات

مختلفة وينتج من ذلك.

(١) اعتاد دورة المياه بتربية الأسماك على

مياه الآبار وبالتالي زراعة النباتات على مياه

مضبوطة لتربية.

(٢) الحصول على عدة عوائل متوازية فى

منظومة اقتصادية بيئية متكاملة.

من أهم مميزات المشروع

وجود مخرجات لكل مرحلة

ومدخلات آمنة للمرحلة التالية

فتربية أسماك البلطى مخرجاتها تربية

أسماك القراميط تربية أعشاش وهو أبهى

ومخرجاتها مخصصات للأراضى وزراعتها

بالبساتين والبرسيم الحجازى ومخرجاتها

وتسميد للأراضى وينتج عنها طاقة آمنة

وحدة بيوجاز وأسمدة معقمة.

ومن مميزات المشروع:

صدم وجود تعقيدات فى مواد ومعدات

ومهمات الإنتاج:

ملازمة المشروع لجميع مستويات

الاستثمار بدءًا بكبار المستثمرين وانتهاء

بإمكانات شباب الخريجين ترشيد استهلاك

المياه الجوفية.

إلغاء الموسمية حيث يستمر إنتاج الأسماك

على مدار العام دون توقف.

مراعاة البعد البيئى

مراعاة متطلبات الجودة والسلامة

والصحة المهنية لإنتاج منتج عالى الجودة

صحي.. آمن.

إن أنشطة الصيد وإنتاج الأسماك توفر فرص عمل لما يقدر بنحو ٣٨ مليون شخص وينمو عدد الصيادين ومزارعى الأسماك على الصعيد العالمى بنسبة ٢,٦ فى المائة فى المتوسط سنوياً كما يمثل الصيادون والعاملون فى إنتاج الأسماك ٢,٨ ٪ من مجموع ١,٣٣ مليار شخص الذين يقومون بنشاط اقتصادى فى مجال الزراعة على الصعيد العالمى.

كما أن معظم القارات تقترب من المتوسط العالمى فى مجال الصيد وتمثل أفريقيا نسبة تبلغ ١,٣ ٪ من القوة العاملة الزراعية أما فى أمريكا الشمالية والوسطى فتزيد النسبة بمقدار ١ ٪ عن المتوسط العالمى، ويوجد العدد الأكبر من الصيادين والعاملين فى تربية الأحياء المائية فى آسيا (٨٧ ٪ من المجموع العالمى) تليها أفريقيا (٧ ٪) ثم تآلى أوروبا وأمريكا الجنوبية وأمريكا الشمالية والوسطى (نحو ٢ ٪ لكل منها) وآسيا (٢,٠ ٪).

(٦) حساب حجم الأحواض اللازمة

لاستيعاب المياه.

(٧) حساب عدد الزريعة اللازمة للتربية.

(٨) حساب العلاقات اللازمة للتربية وحجم

قطيع الأضغان.

(٩) حساب العمالة اللازمة للمشروع

المكتمل وبالتالي حساب الإنشاءات اللازمة

والخدمات للإقامة المأهولة.

(١٠) عمل دراسة جدوى صحيحة لانتقوم

على فرضيات.

(١١) الحصول على العوائل المتوازية للمشروع.

تواهر الزريعة طوال العام.

تواهر الإصبعيات طوال العام.

تواهر أمهات البلطى للمشروع وللراغبين

فى إنشاء مخرجات.

وتطرح الإدارة مشروع كيف يمكن أن تساهم تربية الأسماك فى استصلاح الأراضى وتحقيق عوائد اقتصادية متكاملة تموض المنقص فى إنتاج الثروة الحيوانية وزيادة الرقعة الزراعية وتقوم فكرة المشروع على ما يأتى،

فكرة المشروع :

استصلاح الأراضى الجديدة وزراعتها على مياه تربية الأسماك المخصصة للتربية للحصول على عدة عوائل متوازية فى منظومة اقتصادية متكاملة مع مراعاة البعد البيئى معتمدة على اعتدال دورة المياه وذلك بزراعة الأراضى الجديدة على مياه الصرف من أحواض الاستزراع السمكى بدلاً من زراعة الأسماك على مياه الصرف بأنواعها حيث يتم استخراج المياه من الآبار الجوفية وضخها فى الأحواض الخرسانية المرصية بها الأسماك وفى حالة صرفها وتغيرها تروى بها الأراضى المستصلحة حيث أنها مخصصة ومحملة بأسمدة كمواد عضوية ناتجة من مخرجات الأسماك وفضلاتها ومن ثم تربي الأسماك على مياه جوفية نظيفة خالية من أية ملوثات كيميائية أو ميكروبية وتحقيق المفاجأة العلمية وفى أن:

زراعة الأسماك فى الصحراء ترشد

استهلاك المياه..... ١١٩

ويقوم هذا الفكر على مراعاة الآتى :

(١) المساحة المراد إقامة المشروع عليها.

(٢) تحديد نوع المزروعات المراد زراعتها

على مياه الأسماك.

(٣) حساب المقننات المالية اللازمة للزراعة

(٤) إنشاء الآبار المنتجة لهذه المياه.

(٥) حساب الطاقة والقوى المحركة

لإستخراج المياه.





ماذا لو

تم إلغاء دعم أسعار الطاقة للشركات الصناعية



الاكتفاء الذاتي؛

الطموح والتحسين المستمر تحقيقا
لفلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM في
جميع مجالات العمل بالمشروع.

تطبيق أحدث الأساليب العلمية العالمية
في إدارة المشروعات من حيث إدارة الوقت
والتكلفة والجودة والموارد البشرية والمخاطر..
وخلاله في جميع مراحل وأطوار العمل
بالمشروع طبقا لأحدث إصدارات معهد إدارة
المشروعات بأمريكا (PMI).

تكمال أنشطة العمل بالمشروع حيث أن
مخرجات كل مرحلة مدخلات آمنة للمرحلة
التالية.

وأن هذا المشروع يراعى الاعتبارات
الأخلاقية وتمثل ذلك في:

- مراعاة البعد البشري بإعادة تدوير
الفضلات حماية للبيئة.
- الحفاظ على صحة الإنسان من خلال
إنتاج غذاء صحي وآمن.
- الالتزام التام بقوانين الدولة وقراراتها.
- وطالبات التنفيذ من المؤتمرات
والندوات؛

١) حث المستثمرين وأصحاب مثل
هذه المشروعات بضرورة التعاون مع
الجامعات ومراكز البحث العلمي
والاسترشاد برأيهم وبحوثهم في هذه
المجالات والاستعانة بالأساتذة
المختصين من الجامعات والبحث
العلمي في جميع المجالات مما يؤدي إلى
زيادة فرص النجاح.

٢) تشجيع ودعم شباب الخريجين لتطبيق فكر
المشروع في الأراضي الممنوحة لهم من الدولة.
٣) وذلك بهدف سد الفجوة في الإنتاج
السكني عالي الجودة في مصر والاستفادة من
الاستيراد مع فتح مجالات للتصدير كما يشمل
الاقتراح مطالبة الدولة بمراجعة القوانين التي
تتعلق بذلك.

٤) التوصية بعدم استخدام الهرمونات في
المشروعات حفاظا على صحة الإنسان
وتحقيقا لمطالبات التصدير.

٥) دعوة الإخوة العرب إلى تطبيق هذا
المشروع حيث إن ظروفهم المتماثلة مشابهة
من حيث درجة الحرارة ونوعية التربة
والاعتماد على المياه الجوفية.

التركيز على الحقائق الآتية؛

- الأسماك مستخدمة لثمياء وليست
مستهلكة لها.
- زراعة الأسماك في الصحراء ترشد
إستهلاك المياه الجوفية.
- استصلاح الأراضي على مياه الأسماك
يحسن التربة ويقلل من استخدام الكيماويات.

الأخرى

- ما هو أثر تخفيض دعم منتجات
الطاقة على القطاع الصناعي؟
- مفهوم دعم الطاقة وأنواعه
- دعم الطاقة
- دعم المنتجات البترولية والغاز الطبيعي؛
- الفرق في الأسعار بين ما يدفع لشركة
الأجنبي وما يدفعه المستهلك المصري
- دعم الكهرباء؛ الفرق في تكلفة
الإنتاج وأسعار البيع
- أنواع الدعم؛

دعم ضمني غير مسجل بالموازنة

دعم ظاهر مسجل بالموازنة

ويصل دعم المنتجات البترولية في
الموازنة العامة خلال السنة المالية
٢٠٠٦/٢٠٠٥ نحو ٥٣ مليار جنيه

القيمة بالمليار جنيه

السنة	إجمالي الدعم
٢٠٠٣	٦,٩٦ ٢٠٠٢ مليار
٢٠٠٤	١٠,٣٤ ٢٠٠٣ مليار
٢٠٠٥	١٣,٧٦ ٢٠٠٤ مليار
٢٠٠٦	٥٣,٧٨ ٢٠٠٥ مليار

سؤال يطرح نفسه خلال الفترة
الحالية بعد الارتفاع اللامقنول في
أسعار بعض المنتجات الصناعية
الهامة التي تمس صعب الحياة
الاقتصادية في مصر مثل حديد
التسليح والأسمت وغيرها وتباع
للمستهلك طبقا للأسعار العالمية مع
أنها تحصل على أسعار الطاقة اللازمة
للتشغيل بأسعار مدعومة من الدولة أي
أن الدعم لا يذهب لمستحقيه ولكن
لمصلحة هذه الشركات؟ لماذا يحدث
لو تم خفض أو إلغاء هذا الدعم.

وهنا تطرح ورقة العمل التي قدمها د.
مبداءه شحاته خطاب في الندوة السنوية
الثامنة للإعلام الاقتصادي التي نظمتها
المركز المصري للدراسات الاقتصادية
حيث تناولت الورقة الآتي؛

■ مفهوم دعم الطاقة وأنواعه

■ دعم المنتجات البترولية والغاز
الطبيعي في الموازنة العامة (دعم ضمني /
ظاهر).

■ دعم منتجات الطاقة (بدون
الكهرباء) في مصر مقارنة بالدول

المصدر: تقرير لجنة الخطة والموازنة من حساب ختامي الموازنة العامة للدولة والهيئات العامة الاقتصادية والهيئة القومية للإنتاج الحربي والخزانة العامة عن السنة المالية ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤، البيان الإحصائي للموازنة العامة للدولة لسنة المالية ٢٠٠٢/٢٠٠٣.

وكان التوزيع النسبي للدعم على مختلف المنتجات البترولية والغاز الطبيعي بموازنة العام المالي ٢٠٠٥/٢٠٠٦

المنتج	التصيب النسبي (%)
الغاز الطبيعي	٤٠,٦
البوتاجاز	٢١,٤
السيولان	٢٧,٥
المازوت	٥
البنزين	٤,٤
الكيروسين	١

دعم منتجات الطاقة (بدون الكهرباء)، الخبرة الدولية؛ قلت، ما هو الأثر المتوقع لتخفيض

دعم منتجات الطاقة؟

تتعدد سياسات تخفيض الدعم على الطاقة على النحو التالي،

- تدريجية أو تخفيض شبه كلي
- انتقائية (الابقاء على دعم بعض المنتجات التي يستفيد منها الفقراء)
- نظم بديلة لحماية الفقراء ومحدودي الدخل

الأثار الايجابية

■ تؤدي عملية إزالة الدعم إلى انخفاض استهلاك منتجات الطاقة وترشدها.

■ تقليل الأعباء ثنائي أكسيد الكربون ومن ثم الأثر الإيجابي على البيئة.

■ انخفاض عجز الموازنة العامة.

الأثار السلبية؛

■ انخفاض مستويات الإنتاج خاصة في الأجل القصير وظهور بوادر تحسن في الأجل الطويل في ظل التكيف مع زيادات الأسعار.

■ ارتفاع في المستوى العام للأسعار.

■ آثار تخفيض الدعم على منتجات الطاقة في عدد من الدول

- في التشيك وسلوفاكيا؛

■ زيادة الكفاءة في عمليات إنتاج واستهلاك الطاقة، (إيجابى)

■ رفع معدلات الفقر، (سلبي)

■ تراجع حجم الاستثمارات في الأجل القصير، (سلبي)

- في الهند؛

■ رفع الكفاءة المالية للشركات العاملة في مجال الطاقة

■ تحسن ملحوظ في مستوى الخدمات.

■ مد وتطوير شبكات الكهرباء والغاز الطبيعي في المناطق الريفية.

- في إندونيسيا؛

■ ارتفاع تكلفة المعيشة.

■ انخفاض عجز الموازنة العامة.

ضرورة تحديد من يقوم برفع السعر.. المنتج أم التاجر

- في شيلي؛

■ انخفاض معدلات استهلاك الطاقة.

■ زيادة الاستثمارات في مجال الطاقة.

■ انخفاض عجز الموازنة العامة.

ما هو الأثر المتوقع لتخفيض دعم منتجات الطاقة على القطاع الصناعي في مصر؟

سمات القطاعات والصناعات كثيفة الاستخدام للطاقة في الحالة المصرية

- الصناعات كثيفة استخدام الطاقة؛

■ الألومنيوم (الكهرباء المكون الأكبر)

■ الأسمدة (الغاز الطبيعي والكهرباء)

■ الحديد والصلب (الكهرباء ومنتجات بترولية أخرى)

■ الأسمت (كهرباء وغاز طبيعي)

■ الزجاج والسيراميك والورق والكيماويات..

■ صناعات ملوثة للبيئة

(الأسمت، الأسمدة، الكيماويات)

■ تحصل على دعم مزدوج (المنتجات البترولية أو الغاز الطبيعي والكهرباء)

■ تتسم أسواقها بالتركز الشديد في جانب العرض حيث يسيطر على السوق عدد محدود من الشركات

(الألومنيوم، الحديد، الأسمدة، الأسمت..).

وأن مكون الطاقة يختلف في أهميته من صناعة إلى أخرى من

في صناعة الورق ومنتجاته تصل النسبة إلى ٢,٨٧٪

وصناعة المواد والمنتجات الكيماوية إلى ٢,٢٠٪

وصناعة الأسمدة والمركبات الأوتوية إلى ٢,٠٦٪

وصناعة الزجاج والمنتجات الزجاجية إلى ١,٥٨٪

وصناعة الأسمنت والجير والحصى إلى ٢,٠٨٪

وصناعة الأصناف المنتجة من الخرسانة والأسمنت والزلط إلى ١,٤٣٪

وصناعة الحديد والصلب الأساسية إلى ٢,٤٤٪

وسبك الحديد والصلب إلى ١٢,٦٦٪

وصناعة المعادن الثمينة والمعادن غير الحديدية الأساسية (شاملة الألومنيوم)

إلى ٨,٢١٪

الأثر المتوقع لتخفيض دعم منتجات الطاقة على عدد من الصناعات

■ يختلف باختلاف الصناعة بحسب نسبة مكون الطاقة إلى إجمالي تكلفة الإنتاج.

■ تخفيض الدعم بنسبة معينة لا يستوجب زيادة في أسعار المنتجات النهائية بنفس النسبة بل يجب أن تزيد بما تمثله نسبة المكون في التكلفة (مباشرة وغير مباشرة).

■ ارتفاع الربحية يجعلها قادرة على امتصاص الزيادة في رفع أسعار منتجات الطاقة ويقلل من الأثر السلبي لتخفيض الدعم.

■ متوسط الربحية في شركات الأسمنت تقترب من ٢٠٪ في حالة إزالة دعم الطاقة (كهرباء وغاز).

■ الخلاصة والتوصيات

■ تستطيع هذه الشركات تحمل نسبة كبيرة في ارتفاع أسعار منتجات الطاقة دون اللجوء إلى رفع السعر بمعدلات مرتفعة.

■ دراسة ظروف سوق منتجات الصناعات كثيفة الطاقة لمعرفة سبب ارتفاع الأسعار بشكل يتجاوز الزيادة في ارتفاع أسعار المدخلات من الطاقة، لتحديد مسئولية من يقوم برفع السعر (المنتج أم التاجر).

■ الحاجة إلى تفعيل قانون المنافسة وحماية المستهلك.

شارك الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ورئيس مجلس إدارة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية في المؤتمر العربي العاشر للتقنيات الإدارية والمالية للموازنات التخطيطية الذي عقد خلال الفترة من ٣٠ - ٣١ يناير ٢٠٠٧ بفسنق شيراتون القاهرة، ونظمتها جمعية الفكر المحاسبى بالتعاون مع مركز الخليج العربى للاستشارات الدولية، والمركز الاستراتيجى للمال والإدارة. ويرعاية أ.د. هانى هلال وزير التعليم العالى والبحث العلمى، وأ.د. عثمان محمد عثمان وزير التخطيط والتنمية المحلية وأ.د. حاتم الجبلى وزير الصحة والسكان وأ.د. على السيد مصيلحى وزير التضامن الاجتماعى.

فى المؤتمر العربى العاشر التقنيات الإدارية والمالية للموازنات التخطيطية مجتمعنا يحتاج إلى صيادين لا فرائس

المعلقة والأمانات والمعد والحسابات الجارية والحسابات النظامية.

- التعرف على الاعتمادات التكميلية والاستثنائية وعدم التخصيص للإيرادات.
- وفى نهاية هذا المحور الهام تم توضيح أهمية سنوية الموازنة والالتزام والمرونة والوضوح وتوازن الإيرادات والمصروفات وأيضاً النشر والإعلان وتخصيص النفقات وذلك لتحقيق الكفاءة المحورية للمنظمة.

المحور الثالث:

التقنيات العلمية فى تقدير الإيرادات والمصروفات وتوزيعها فى الموازنة التقديرية،

- ومن خلال مناقشة ذلك الموضوع تناول اللجنة العلمية مقدمة من الموازنات التقديرية وأثر ذلك على شروط النفقات العامة والوسائل المقدمة فى تقديرها وأساليب توزيع النفقات العامة فى الموازنة.

- أيضاً تحديد التقنيات العالية فى تقدير الإيرادات وموارد الموازنة. وكيفية توزيع الإيرادات فى الموازنة، وسوف يتضح أثر ذلك فى أهمية توازن الإيرادات والمصروفات وكيفية تقديم الموازنة.

المحور الأول:

تطور أساليب الموازنات التقديرية،
- دارت المناقشات حول منظومة تطور الموازنة التقليدية، وتوضيح موازنة البرامج والأداء، والتفرقة بين مجموعة من الموازنات وهى كالتالى: موازنة التخطيط، والبرمجة، وموازنة الأهداف، والموازنة الصفرية، وموازنة نظام الغروب.

- حمل مقارنة بين الموازنة الاستثمارية والموازنة الجارية وأيضاً الموازنة الشبكية والموازنة المرن، وغيرها وليس آخرها مناقشة الموازنة الإصلاحية لتحقيق تخطيط العمل وتعميد الأدوات بالنظمية.. وأن الموازنة الإصلاحية مفتاح إنجاز الأهداف المرن التى تمتد للتفوق على الأهداف الشبكية وجعل العمل أكثر دقة والتزاماً.

المحور الثانى:

الحقائق الحاسوبية المؤثرة فى إعداد الموازنات التقديرية الحديثة،

- ركز هذا المحور حول الشمول والعمومية ووحدة الموازنة والتفرقة بين الموازنة اللحقة والموازنة المستقلة والموازنة الاستثنائية، وعلى الحسابات الخاصة أو

واستهدف المؤتمر التعرف على:

١- تطور أساليب الموازنات التقديرية.

٢- الحقائق الحاسوبية المؤثرة فى إعداد الموازنات التقديرية الحديثة.

٣- التقنيات العلمية فى تقدير الإيرادات والمصروفات وتوزيعها فى الموازنات التقديرية.

٤- الإبداعات الفكرية والموازنة التخطيطية والموازنة الرباعية لتسجيل الأداء.

٥- تقنيات النجاح للمدراء الجدد.

وذلك من خلال خمسة محاور:



المحور الرابع:

الإبداعات الفكرية والموازنة الريابية التخطيطية والموازنة الريابية لتسجيل الأداء:

- حيث دارت المناقشات حول الانتقادات الموجهة للموازنات التقديرية وما وراء الموازنة موازنة أفضل مع شرح أهم خصائص الموازنة التقديرية المفيدة وأيضاً الموازنة الريابية لتسجيل أداء نتائج التفاعل بين المحاسبة المالية والرؤية الاستراتيجية وبناء الميزانية الريابية لتسجيل الأداء ومعاييرها ومحوورها.

وناقشت اللجنة العلمية خطوات بناء الاستراتيجية المتوازنة للمنظمة ومصوفة الأداء المتوازن.. وذلك مرحلة أولى، ومرحلة ثانية تحول مؤشرات الأداء لقياس الاستراتيجية الإدارية لرسم الاستراتيجية، أما المرحلة الثالثة فهي التحول من مراقبة المؤشرات وتحقيق الأهداف والتركيز على الأهداف نفسها.

- ودار الحوار أيضاً حول صناعة القيمة بالمنظمة والتركيز على الأهداف والنتائج الخاصة بالموازنة الريابية العالية من حيث التوازن المستقل للمدخلات مع التوازن المستقل للمخرجات وكيفية تحقيق موازنة الإيرادات والنفقات والاستهلاكات من الموارد بمنظور حديث.

- وتم أيضاً مناقشة المنظور الحديث للوحدة الإدارية المفعلة للموازنة الريابية

العالية، وتقديرات صناعة القيمة في الموازنة الريابية العالية وكيفية تحقيقها وذلك من طريق ترجمة العلاقة بين الأنشطة والأطراف والمدخلات والمخرجات.

المحور الخامس:

تقنيات النجاح للمراء الجدء:

- ناقش المؤتمر تقنيات النجاح للمراء وما يتخللها من ممارسة النفاذ الإدارى من أى مكان فى المنظمة وذلك عن طريق تحديد قادة الوسط... أيضاً الشعور بالإنجاز وما يقوم به من تأثير فى الشعور النفسى والمهني وكيف

اهتمام المنظمات بالقيادة الشاملة فى كل الاتجاهات

يؤشرون فى الآخرين، وكيفية تأثير قادة الوسط فى الرؤساء والتصرف على القيادة الشاملة فى كل الاتجاهات والإيجابية على كيفية تنمية الذكاء الاجتماعى وما مكوناته وأيضاً معرفة الذكاء الاجتماعى فى إدارة الأعمال... وكيفية أداء الأعمال الصحيحة بالطرق الصحيحة.

- واستهدفت المناقشة كيفية تثبيت القواعد الأخلاقية وتنمية الثقافة الأخلاقية داخل المؤسسة، وأيضاً التعرف على كيفية

التحول من الأفضل إلى الأبرز وكيف نصل للأبرز؟ وكيف يتم التحول من الكفاءة إلى الفاعلية؟ وماهى تعاملات الموظف الفعال؟ وكيفية تسهيل اتخاذ القرارات وتحقيق الإنجاز وما تتطلبه استراتيجيات المنظمات وذلك عن طريق تحقيق المزيد من الإنجازات بقابل من الجهود!!

وكيف سيتم اكتساح المنافسين وكيفية ابتكار الأسواق ذات الحركة الاستراتيجية؟ وأكد المؤتمر على أن العصر الحديث شهد تحولات فى نموذج التفكير البشرى تتمثل فى الآتى:

أولاً: التغير فى القيم والدوافع وسبل التواصل بين البشر وأنماط حياتهم تمكس الانكسار المتزامن لكل من الافتراضات المنطقية والاجتماعية والاقتصادية التى ظلنا نؤمن بها طوال الأعوام السابقة.

ثانياً: نميش حالياً فى لحظة تحول تماثل فى أهميتها بداية عصر النهضة.

ثالثاً: التحول هذه المرة من عصر المنطق إلى عصر جديد تحكمه الرونة الدائمة فالحقائق التى فراها فى عالم اليوم تقلب القواعد القديمة رأساً على عقب.

وتبعاً لذلك ظهرت قواعد جديدة:

أولاً: لم تعد القوة ملك للشخص الذى يشغل المنصب الأعلى فى الهيكل الوظيفى وإنما صارت ملك من يستطيع التحكم فى أكبر عدد من المتغيرات.

توصيات المؤتمر

السادة في المجتمع على معاملات الأعمال ووضع أحكام مشددة تسري على المؤسسات التي تفشل في وضع برامج فعالة لمنع واكتشاف الانتهاكات الأخلاقية في أي منظمة.

١٠- التأكيد على أهمية التميز في المنظمات بإقناع الزملاء والموظفين بأن التميز أمر ممكن لتحويل النمو والتطور الطبيعي إلى قفزات بالتركيز على المستقبل وتفويض الحاضر للأخريين فمجتمعتنا اليوم بحاجة إلى صيادين لا فرائس.

١١- التحول من الكفاءة إلى الفاعلية هي السبيل الوحيد للانضمام للمجتمع والتنظيمي وتوافق احتياجاته، فهي توفق بين حاجة المنظمات للحصن على مساهمة الأفراد وبين حاجة الفرد لإنجاز أهدافه.

١٢- أهمية التحول من التركيز على المنظمة إلى التركيز على الحركة الاستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار وصناعة سوق جديدة، فابتكار القيمة أهم من إضافتها.

١٣- ضرورة مراعاة التقنيات العلمية الحديثة في تقدير الإيرادات والمصروفات وتوزيعهما في الموازنات التخطيطية.

١٤- ضرورة اهتمام المنظمات بالرافعة التشغيلية والمخاطر التشغيلية والرافعة المالية والمخاطر المالية والرافعة الكلية والشهيرة العلمية التحليلية في اتخاذ القرارات نتيجة التفاعل بينهم.

١٥- أهمية تطوير دور المراجع الداخلي في بيئة الجودة الشاملة من التركيز على رقابة جودة المنتج إلى التركيز على نطاق فحص أوسع يغطي المنشأة بأسرها.

- إدرات المنشأة إلى أدنى متاصرها. بعد رأسى.

- وظائف المنشأة المختلفة. بعد أفتنى.

١٦- ضرورة التركيز على استراتيجيات مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين بإشباع حاجات ورغبات العملاء وإستهدافهم بطريقة أفضل وأسعار أفضل وجودة أفضل.

وكان أهم هذه التوصيات مايلي:

١- ضرورة مراعاة المصاحيب والمبادئ والقواعد المحاسبية للموازنات التخطيطية قبل تجهيزها وأثناء إعدادها.

٢- أهمية عرض الحسابات الخاصة بالخارجة عن أبواب الميزانية، على السلطة التشريعية لإقرارها لأنها تمثل أوجه إيرادات/مصرفوات مستترة يلزم إقرارها والسيطرة عليها أسوة بالقانون الفرنسي عام ١٩٥٩م.

٣- ضرورة التحول من الموازنة التقليدية إلى موازنة البرامج للتركيز على مخرجات العمل محل الأهداف والغايات وتقليل هدر الموارد وسهولة اتخاذ القرارات وتنفيذ التخطيط.

٤- أهمية تكوين هيئة بحثية لما وراء الموازنة تهدف إلى مساعدة منشآت الأعمال على إجراء التحسين المستمر للأداء في بيئة شديدة التنافس يصعب التنبؤ بمتغيراتها أسوة بما حدث في المملكة المتحدة عام ١٩٩٧م.

٥- التأكيد على الاهتمام بالموازنة الاستراتيجية للموازنة الرباعية التخطيطية والرباعية لتسجيل الأداء، نتاج التفاعل بين المحاسبة المالية والرؤية الاستراتيجية لتقدير الأصول غير المثلية.

٦- أهمية صناعة القيمة من رأس المال الفكري نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع وتراجع رأس المال المادي كمصدر استراتيجي للنجاح ونمو المنظمات.

٧- ضرورة اهتمام المنظمات بالقيادة الشاملة في كل الاتجاهات، فكل فريق من يقوده ويدهمه نحو الإنجاز فالقيادة الشاملة رحلة نجاح من القناعة للهمة.

٨- أهمية تنمية الذكاء الاجتماعي في المنظمات بالقدرة على التفاعل مع الآخرين والاعتماد بالاحتياج إليهم والتعاون معهم في كل زمان ومكان، فالذكاء الاجتماعي قرارات ذهنية عقلية متقابلة.

٩- أهمية أداء الأعمال الصحيحة بالطرق الصحيحة وتطبيق القواعد الأخلاقية

ثانياً، لم يعد ولاء الموظفين لأصحاب الأعمال إذ انهار أمام اتجاه التعامل بالقطعة أو العمل لجزء من الوقت أو العمل عن بعد. ثالثاً: لم يعد المديرين قادرين على اللجوء إلى المنطق أو الاعتماد على الخبرات السابقة أو اتخاذ القرارات بناء على حدسهم بأن قراراتهم ستكون صحيحة وانهارت كثير من المسلمات التي طال أمدها اعتقاد بها.

والأمثلة على ذلك كثيرة منها، أولاً: الشباب من نفس السن في مناطق متباعدة من العالم يرتدون نفس الملابس ويشربون نفس المشروبات ويشاهدون نفس البرامج التلفزيونية وغالباً ما يكون نفس الوجبات السريعة.

ثانياً، لم يعد البشر مقيدين بروابط جغرافية فقد انصهر العمل والترفيه والأسرة والدمج وخلقنا عصرًا جديدًا. ثالثاً، فقدت الحدود السياسية معناها بالاتصالات الحديثة وصجرت الأنظمة من التكيف مع التحولات.

إنني أعتقد أنه إذا كان هناك نشاط مؤسسي مفرح ليحدد شكل المستقبل ويحدد معطياته فأغلب الظن أنه سيكون عالم الأعمال.

بناء على ما سبق فقد تم إعداد مؤتمر التقنيات الإدارية والمالية للموازنات التخطيطية التي تتمشى مع العصر الحديث والتحويلات في نموذج التفكير البشري المعاصر. والجدير بالذكر أن جلسات المؤتمر تكونت من الأبحاث العلمية المقدمة من السادة المشاركين ومن السادة الأساتذة الدكاترة في جمهورية مصر العربية والشرق العربي الشقيقة والمراكز العلمية والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والتي يبلغ عددها خمسة وسبعون بحثاً علمياً.

وانتهت مناقشة الأبحاث العلمية المقدمة التي استمرت يومان على خمسة محاور إلهي التوصيات التالية:

المؤتمر يطالب:

التحول المجتمعي من الكفاءة إلى الفاعلية لتحقيق الانضمام المجتمعي والتنظيمي

تحسين وتقييم الأداء بالمؤسسات العامة بأفريقيا

ورقة عمل مقدمة من السيد
مصطفى بشير من الجمهورية
الليبية في ورشة العمل الإقليمية حول
أداء القطاع الحكومي
وتحسين الإنتاجية
بالدول الأفريقية

التي ورثتها من الحقبة الاستعمارية
القديمة أو التي ابتكرتها بعد الاستقلال
لحل مشكلاتها الإدارية.

إن ظروف كل دولة تؤثر على مستوى
الإدارة والخدمة العامة بها فلا تتمتع كل
الدول الإفريقية بالاستقرار الذي يمكنها
من رسم وتنفيذ الإستراتيجيات لتنمية
الوضع الاجتماعي والاقتصادي والاهتمام
بتحسين الأداء الإداري والإنتاجية. فما زالت
بعض الدول تعاني من مشكلات اقتصادية
وسياسية جسيمة تؤثر سلباً على المناخ
الإداري والبعض الآخر يعاني من النزاعات
الإقليمية أو المشكلات الاقتصادية التي
تعوق التقدم وبعضها يعاني من اهتزاز
الكيان السياسي نفسه فالحكومات بها
ليست فقط غير رشيدة بل تفقد سيادة
القانون بشكل كلي. وهناك مجموعة أخرى
ملازمت تحاول إزالة آثار الحرب الأهلية أو
المجاعات. أو غيرها من الكوارث.

إن القاسم المشترك للخدمات العامة في

أ. المنظمات المشتركة بين الدول
الإفريقية،

يعمد التعرف على حقيقة المشكلات
وتشخيص الظاهرة الخاضعة للدراسة
خطوات ضرورية للوصول إلى الحلول
المناسبة. وعلى ذلك سوف نقوم في هذه
الورقة بتوضيح مدى تجانس وتكامل المناخ
الإداري في القارة الأفريقية على غرار
التكتلات الاجتماعية والاقتصادية الكبيرة
في القارات الأخرى. والهدف من ذلك هو
إيجاد الصفات العامة المشتركة والمتشابهة
التي يمكن أن تساعد في استخدام مداخل
حديثة وإيجاد طرق لتقييم وتحسين الأداء
في مجال الخدمة العامة بأفريقيا.

ففي أفريقيا. حيث يتم مراعاة
الاعتبارات السياسية والاقتصادية أكثر من
الاعتبارات الإدارية. يصعب الحديث من
نمط موحد يمكن الإشارة إليه كنموذج
إداري أفريقي يمكن على ضوءه تنمية

ترجمة: حسناء حسن محمد

مراجعة وإشراف :

عفت مختار البهي

مدير عام الإدارة العامة للترجمة
بالمركز المركزي للتخطيط والإدارة

الكفاءة الإدارية وتطوير الأداء وتحقيق
مستويات عالية من الإنتاجية.

ويشكل عام مازالت الدول الأفريقية
تختلف في انتماءاتها الإدارية وفقاً
لاختلاف الخطريات السياسية والإدارية

الأفريقية.

القسم الأول: تحسين الأداء

أ. الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

ب. تأثير التخطيط على تصميم العمل.

ج. تأثير التنظيم على تصميم العمل.

د. تصميم الوظائف.

هـ. أهمية التأهيل والتدريب بالنسبة للأداء.

القسم الثاني: تحسين نظم تقييم الأداء والصعوبات التي يجب التغلب عليها.

أ. المكونات الداخلية والخارجية للمناخ الإداري.

ب. السياسات السلوكية للمشرفين والأفراد.

ج. الالتزام الإداري الصحيح.

د. الصعوبات التي تظهر عند اختيار النظام المناسب لتقييم الأداء.

هـ. الصعوبات التي تتعلق بأخلاقيات المهنة.

القسم الثالث: حوافز العمل.

القسم الرابع: خاتمة وتوصيات.

القسم الأول: تحسين الأداء

أ. الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

يتطلب نجاح العملية الإدارية الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية للعاملين وهي تعنى

النسبة بين حجم الإنتاج وكمية العمل المبذول لتحقيق الهدف، إن تفعيل المنظمة

وتوجيهها نحو الأهداف المرغوب تحقيقها يتطلب الاهتمام بالتفاصيل عند تصميم

وقياس العمل المطلوب من الموظفين وهم أعضاء المنظمة. ويجب هنا التمييز بين

إنتاجية العامل والكفاءة في العمل. فقياس الإنتاجية لا يقتصر على قياس الجهد

المبذول من العامل فقط وإنما يشمل على قياس كفاءة المنظمة، وأدوات العمل

والأساليب المستخدمة بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي تؤثر في إنتاجية

العامل. تحدد مثل هذه العوامل كمية الجهد المبذول لأداء العمل. يتم القياس

باستخدام العلاقة بين ثلاثة متغيرات. المدخلات والتشغيل والمخرجات. إن هذا

التمييز بين الإنتاجية وكفاءة العامل في العمل تقتضى تقسيم عملية تقييم الأداء

هذه الدول يكمن في المشكلات التي مازالت تعاني منها البيئة الإدارية الإفريقية في ظل النظام العائلي الجديد. كما كانت تعاني منها في ظل ميزان القوى الدولي القديم حتى أصبح الكثير من هذه المشكلات سمة من سمات المناخ الإداري الأفريقي بشكل عام مثل نقص الإحصاءات، انخفاض مستوى المعيشة، والحالة السائدة من عدم الأمن والاستقرار، عدم ملائمة التدريب، والنجوة التكنولوجية، وذلك وفشا لتقريرى منظمة الشفافية العالمية عام ٢٠٠٣، ٢٠٠٤ التي وضعت الكثير من الدول الإفريقية في المستويات الدنيا من الشفافية وأصبح هناك حاجة إلى التركيز على إنشاء نظام لتقييم الأداء بهدف تحسين البيئة الإدارية الداخلية لهذه الدول.

لقد أقيمت العولة على إفريقيا بوجه اقتصادى وتجارى ولكن ليس إنسانياً، وأنت لتقالياً إلى تطبيق مجموعة من المعايير المتكاملة التي تعمل على خدمة المواطن العالى، وإدخال مفهوم الحكم الرشيد، ونتيجة لذلك كانت هناك حاجة إلى البحث من أساليب وطرق تحقق هذا الهدف. وهنا برز دور الخدمة العامة ومع ذلك نجد أن نفس العولة اشتملت على عناصر إيجابية غير مرئية، وفرضت المعايير التي يجب أن تطبقها الخدمة العامة وتعامل بها بتأمين استقرارها وقيمتها على المناهضة.

ب. محتويات ورقة العمل،

تناول هذه الورقة العناصر الفنية اللازمة للتحاور بين الهياكل والآليات والهيئات الأفريقية، بهامش ذلك المركز الإفريقى للتدريب والبحوث في الإدارة والتنمية، والمهاد القومية للإدارة والأساط العلمية في القارة الأفريقية.

ج. تشتمل هذه الورقة على الأجزاء التالية،

مقدمة: السمات المشتركة بين الدول

إلى تقييم كلى للأداء المؤسسى وتقييم

جزئى لأداء العاملين. فمن الخطأ قياس الإنتاجية الشاملة وإهمال الإنتاجية

الجزئية حيث يؤدي ذلك إلى الفصل في ضيق الإنتاجية التفصيلية لمكوناتها وعلى

ذلك تتوارى مشكلات المكونات الجزئية للأداء بما في ذلك العامل خلف قياس

الأداء الكلى. ونتيجة لذلك يصعب من الصعب على الإدارة أن تحدد الأسباب

الرئيسية لانخفاض الإنتاجية. تختلف الرؤية طبقاً للعوامل المؤثرة على الأداء

والكفاءة الإنتاجية، وتأثير وخصائص كل عامل. وبالتالي لا يوجد نموذج موحد

للتصنيف. فبعض هذه العوامل تم تصنيفها على إنها اجتماعية، أو بيئية، أو

اقتصادية، أو فنية.. إلخ.

والبعض الآخر تم تصنيفه وفقاً لمكونات الإنتاج. ومجموعة ثالثة تم تصنيفها وفقاً

للعوامل الداخلية والخارجية مثل الموقع الجغرافى والبيئة. ومجموعة رابعة صنفت

وفقاً لعوامل الجرامة والتحكم والوقت.

ب. تأثير التخطيط على تصميم العمل،

إن تحويل ساعات العمل إلى عمل فعلى يخضع للعديد من الاعتبارات الفنية والقانونية مثل اللوائح القومية، الأدلة

الإجرائية، ووصف الوظائف ومعدلات الأدداء، وسياسات الحوافز، وإدارة جيدة ثوقت

العمل، وطريقة التخطيط والتنفيذ للمماريات الإدارية بالإضافة إلى الاعتبارات

البيئية الخارجية والداخلية. يشمل كل ذلك بوجه عام على التخطيط، والتنظيم،

والعمليات والرقابة. يشمل التخطيط على تحديد الأهداف، وإجراءات العمل

ومراحله، وأساليب التنسيق، ونظام رقابى داخلى. إن سوء تخطيط القوى العاملة قد

يؤدى إلى تضخم في حجم العمالة، وانخفاض في معدلات الأداء بسبب التوزيع

غير العادل لمراحل العمل على أكثر من موظف كما يؤدي إلى عدم ملائمة

العاملين اللازمين لإنجاز العمل، وإلى تزايد العمل الملقى على عاتق المرشحين،

ويطه الإجراءات حتى يتم سد العجز في القوى العاملة. وكذلك العجز القطاعى

الذى يؤدي إلى ضعف جودة العمل والذي يؤثر بدوره في سير العمل بشكل عام. عند تخطيط القوى العاملة يجب مراعاة كل العوامل المرتبطة به فمن العوامل الداخلية التي يجب أخذها في الاعتبار: حجم المنظمة، وكمية العمل، وقدرة المنظمة على التمييز ونفع المرتبات، وحجم العمالة الفعلية داخل المنظمة، ومعدلات الأداء الفعلية والمستهدفة للوحدات الإدارية والأفراد، وتأثير تكلفة الأفراد على تكاليف الإنتاج، والحاجة الفعلية إلى الأعداد والتخصصات المطلوبة، وسياسات الدولة الخاصة بإعادة الهيكلة والميزات والحوافز.

جـ- تأثير التنظيم على أداء العمل،

١. يشتمل تنفيذ التنظيم الإداري على تقسيمه إلى مهام وتحويل الاختصاصات إلى إجراءات يستطيع موظف واحد أداؤها وذلك لضمان حدوث توازن صحيح بين الاحتياجات من الموارد البشرية واستيفاء كل أنواع المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. إن تحديد الاختصاصات والمسؤوليات تتطلب وجود هيكل تنظيمي يتم من خلاله تحديد الأدوار الوظيفية الرسمية، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ولا يتم عمل ذلك إلا في وجود تنظيم إداري.

يعد الهيكل التنظيمي إطاراً لتنفيذ أهداف وخطة المنظمة. ويشتمل على توزيع المهام بين التقسيمات الإدارية المختلفة، وتحديد علاقاتها ومسؤولياتها وسلطاتها. ومن جهة أخرى نجد أن التنظيم الإداري يشتمل على التوزيع الداخلي للعمل على جماعة العمل الرسمية وهي الموظفين.

٢. يعد مفهوم الوظيفة المنبأ الرئيسى في كل نظريات التنظيم الإداري. وتهدف عملية تعريف الوظائف إلى:

- تقسيم العمل بين العاملين.
- تحديد اختصاصات كل موظف.
- توضيح السلطات والاتصالات.
- إصدا الإجراءات اليومية للعمل.
- تشجيع الجهد الإنتاجي عن طريق تحديد موقع الوظيفة ومستواها في السلم الإداري بالإضافة إلى متطلبات شغلها.
- يتميز التنظيم طويل الأجل بتأثيره على تحقيق الأهداف. ويشتمل هذا التنظيم على

تعديلات هيكلية وإجرائية بالإضافة إلى أي مبادرة تتعلق بعمل تطوير تنظيمي إضافي. تؤدي هذه التعديلات إلى تطوير إجراءات العمل بسهولة. وتدققة وتحسين معدلات الأداء والميكنة وغير ذلك من عوامل ترشيد العمل. ويتمثل ذلك في دراسة وتحسين مكونات العمل، وإجراءاته، وأدواته، وأساليبه، وزمنه، ومكانه، وتنظيمه وبيئته وكذلك ترشيد العمليات الإدارية بهدف تسهيل انسياب العمل، وتقليل الوقت، والمكان، والأفراد والموارد اللازمة لأداء المهام.

د- تصميم الوظائف :

يتم تعريف الوظيفة على أنها مجموعة من الاختصاصات والتواجبات والمسؤوليات والسلطات المخولة إلى شخص واحد. ولها معنى وظيفي وموقع داخل التنظيم الإداري.

يجب مراعاة ما يلي عند تصميم الوظائف (مقاييد) managerial positions

١. مسؤولية الإشراف على التنمية وإقرار الخطط، واللوائح، والسياسات وإجراءات العمل أو أخلاقيات المهنة.

٢. المسؤولية عن تحقيق الأهداف الرئيسية والثانوية بداية من أكثر الأعمال سهولة وأقلها أهمية إلى الأعمال الحيوية والفنية المعقدة.

٣. المسؤولية عن تنفيذ الأعمال والبرامج وكذلك طرق ووسائل تحقيق الأهداف. قد تكون هذه الأعمال بسيطة أو معقدة وقد تؤدي إلى إتمام المهام أو عدم إتمامها.

٤. المسؤولية عن تدفق أوامر العمل الصادرة من الرئيس الأعلى إلى المرؤوسين ومتابعتها.

٥. المسؤولية عن الأعمال الإدارية العادية، بما في ذلك الواجبات التقليدية مثل الاهتمام بشؤون المرؤوسين والأعمال الثابتة وغير ذلك.

٦. المسؤولية عن تنفيذ مهام محددة مثل اختيار الموظفين ورسم خطط العمل الخاصة بهم.

٧. مسؤولية الإشراف على أساليب العمل، والتي قد تتنوع إلى حد كبير من العمل الروتيني المتكرر إلى المهام الشديدة التعقيد.

٨. المسؤولية عن التنسيق مثل دور المدير في التنسيق بين المرؤوسين ومع زملائه.

٩. المسؤولية عن المخرجات والتي قد تتنوع بين الإشراف الكلي على المخرجات والميزانية وبين الإشراف المباشر على التفاصيل الدقيقة للعمل.

١٠. المسؤولية عن تحقيق النتائج ومدى مسؤولية المدير عن الدقة وتحديد الأولويات.

عند تصميم (وصف) الوظائف غير القيادية. يجب التركيز على الاختصاصات الإنتاجية والإدارية وتحقيق معدلات الأداء. ومن أهم العوامل الأساسية القصرة على أداء العمل، وفقاً لمعدلات الجودة وفي زمن محدد. كذلك القدرة على العمل في الظروف الطارئة.

هـ - أهمية التأهيل والتدريب للأداء :

إن التدريب يعد أحد المتطلبات الرئيسية للأداء الجيد وتحسين الكفاءة الإنتاجية. فالموظفون المؤهلون ذوو التدريب العالي يتم اعتبارهم بلا شك أكفأ من غيرهم.

القسم الثاني :

تحسين نظم تقييم الأداء :

توجد بعض الصعوبات في تنفيذ نظام تقييم الأداء، وذلك فيما يختص بالهدف الأساسي.

يمكن أن تنقسم مثل هذه الصعوبات إلى خمس مجموعات :

المجموعة الأولى : مكونات داخلية وخارجية للبيئة الإدارية.

المجموعة الثانية : بيانات سلوكية من المشرفين والعاملين.

المجموعة الثالثة : اعتبارات تنظيمية.

المجموعة الرابعة : صعوبات في اختيار أسلوب تقييم الأداء الأمثل.

المجموعة الخامسة : صعوبات متعلقة بأخلاقيات المهنة.

أ - تأثير مكونات البيئة الإدارية على نظام تقييم الأداء :

تتكون البيئة الداخلية والخارجية لأي منظمة من جوانب أخلاقية وتنظيمية، ومالية، وسلوكية، واجتماعية، وعلمية وفنية

لتقييم الأداء، حيث يخشون من فقدان نفوذهم، الذي يحصلون عليه من خلال السلطات التقديرية الممنوحة لهذه الفئة القيادية، فهم صانعو قرارات لهم مطلق الحرية في اختيار الحلول المناسبة، وتحديد الأولويات وتقويض السلطات والتأثير في الترفيقات، وبالتالي، فإن لديهم تأثيرا كبيرا على تنفيذ نظام تقييم الأداء. فقد يقومون باتخاذ قرارات لا تسهم في تحقيق الأهداف العامة بالرغم من أنهم يمثلون القدوة للقيادة الإدارية التي تهتم بها مدرسة الإدارة بشكل كبير.

قد تخلق البيئة الإدارية من وجود أدوات أساسية لتقييم الأداء. مثل غياب معدلات الأداء في العديد من المواقع، حيث تعتبر معدلات الأداء وسيلة لتخفيض التكلفة من خلال وضع معايير وقياس معدلات العمل (التي لا تقتصر فقط على ساعات العمل الرسمية)، كما تعتبر أيضا وسيلة لتحديد المهام الوظيفية والترشيح الإنتاجي، وعلى والعمل الخدمي، وقياس الإنتاجية. وعلى ذلك فكيف يمكن تقييم الأداء في غياب مثل هذه الوسيلة المهمة ؟ بل وكيف يمكن تقييم أداء الأفراد في غياب عملية تحديد المهام وتوزيعها التي تعتبر من اختصاص المشرفين. هادة ما يتم توزيع هذه المهام كل يوم أو كل ورديّة عمل حيث يتم تنفيذها قبل نهاية اليوم أو الوردية. تعد عملية تنفيذ المهام أداة رقابية كمية على أداء الأفراد.

لماذا من الأساليب الفنية للعمل ؟ وكيف يمكن إجراء التقييم والمقارنة في ظل الأساليب الفنية القديمة أو المتطورة مع العلم أن هذه التقنيات تشتمل أيضا على طرق العمل القديمة. ماذا عن الرقابة التنفيذية الداخلية ؟ تفترض الرقابة على العمليات الإدارية وجود نظام إداري قائم يمارس مهامه باتقان وفعالية. يأتي دور الرقابة بعد ممارسة المهام الإدارية الأخرى، وعلى ذلك فإن غياب الرقابة يحول دون رؤية الأهداف، وتصحيح باقي المهام الإدارية عرضة للارتجالية. فوجود الرقابة على متابعة سير العمل وصولا إلى الحلقة الأخيرة من السلسلة

بالإضافة على نظام الرقابة الداخلية وعملية الإعداد الدوري للتقارير والبيانات والإحصاءات هي وقت محدد وفقا للأساليب المستخدمة. وفي هذا الشأن يجب تحديد مسألتين هامتين:

تتعلق المسألة الأولى بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة المبذولة في المنظمة وإصلاح الانحرافات إن وجدت، أما المسألة الثانية فتتعلق بالرقابة على إنجازات الأفراد وذلك من خلال التوجيه، والقيادة وتقييم أداء الأفراد.

سند انتشار الاعتبارات الاجتماعية والاتجاهات السلبية سواء كان ذلك عن طريق الظواهر الإدارية الموروثة، أو الخلل في الترفيقات أو التعيينات، أو الندب أو البعثات أو أي أعمال وظيفية أخرى، فإن الأداء وتقييم الأداء يصبحان بلا أهمية وتنتشر اللا مبالة بين الرؤساء والمُروّسين. ومن ناحية أخرى نجد أن الجماعات الرسمية وبهبة الرسمية قد يكون لها تأثيرا سلبيا على عملية صناعة القرار وبالتالي الابتعاد عن الموضوعية في اتخاذ تلك القرارات. فالكثير من المديرين تم تعيينهم دون أن يكون لديهم الكفاءة والكثير من الموظفين أخذوا حق غيرهم في الترقية أو اليمنة أو الحصول على حافز وذلك تحت ضغط تلك الجماعات غير الرسمية. وكمن من الموظفين تم ترقيتهم بعد قضاء سنوات طويلة في مناصبهم دون إنجاز أي عمل على الإطلاق. يعد العمل أحد مكونات الإنتاج فقط وعلى ذلك فقد يكون الأداء منخفضا لأي سبب آخر غير نصير العمل. يقودنا هذا إلى أن هناك ظاهرة معينة قد تحول دون إقامة وتنفيذ نظام جيد لتقييم الأداء. ومما تجدر الإشارة إليه ظاهرة مقاومة التغيير المنتشرة بين فئات الإدارة العليا.

فبالحصول علم هذه المناصب العليا يربون الحفاظ على منافع تلك المناصب. هذه الفئة من الموظفين قد لا تقوم بتشجيع إعداد وتنفيذ نظام موضوعي

الإدارية سوف يقوم بإبراز الاختناقات والانحرافات في العملية الإدارية. وعلى ذلك فإن اكتشاف الأخطاء، لن يكون ممكنا في غياب تتبع الحقيقى للخطوات والإجراءات والمراجع التنظيمية، ومن ثم يجب تصديق الأساليب التنظيمية المستخدمة حاليا، وإعداد تقرير حول الأحداث الإدارية المهمة.

بـالبيانات السلوكية عن المشرفين والأفراد ،

Behavioural data on supervisors and personnel
قد يعانى نظام تقييم الأداء للأفراد من العيوب التالية :

١- غياب الموضوعية : من غير المتوقع تقييم عمل الأفراد وفقا لمعايير موضوعية خالصة حيث توجد خانات شخصية في التقرير، كما توجد اعتبارات تنظيمية تتعلق بجماعات الضغط غير الرسمية.

٢- ظاهرة التساهل : وهي تتمثل في إعداد التقارير كعملية روتينية رسمية فقط.

٣- الهالة الخاطلة : وهي إعطاء أهمية للعناصر الثانوية على حساب بعض المهام الأساسية.

٤- التصبب السلوكى : يتضح ذلك من خلال تحسين سلوكيات الموظفين في فترة إعداد التقييم.

٥- التصبب الشخصى: من جانب المدير الذى يقوم بعمل التقرير تجاه بعض الأشخاص.

٦- نقص وعى المدير أو القائم بالتقرير بحقيقة أو حجم العمل بالإضافة إلى غياب النقاش حول التفاصيل اليومية مع المرؤوسين والكى يساهم في دقة التقييم.

٧- غياب الإشراف الشخصى خلال العام، وهي المواقف المختلفة باستخدام الأدوات الصحيحة مثل التقارير عن الأحداث الرئيسية، حيث يجب إعداد مثل هذه التقارير مع الأخذ في الاعتبار نوع وطبيعة العمل.

(يجب أن يوضح التقرير مستوى أداء الموظف للمهام الملقة على عاتقه خلال العام أو الفترة التي يسجلها أخذا في الاعتبار الفترات التي لا يقوم الموظف فيها بتأدية

■ يجب اتخاذ الكفاءة والخبرة أساساً للتعيين بعيداً عن المحسوبية والانهياز ■ الحاجة إلى استخدام معدلات أداء نوعية وزمنية لتقييم الأداء

مهامة الوظيفية لظروفه خارجة عن إرادته .

٨- عدم تطبيق القانون نصاً وروحاً فيما يخص بتقييم الأداء، وكذلك قيام المديرين بتطبيقه شكلاً موضوعاً.

٩- قد يحتوى النظام الإدارى نفسه على بعض الخلل السلوكى.

١٠- يجب أن نتذكر أنه تم إنشاء مدرسة التنظيم السلوكى أو البشرى للتعامل مع الأداء المنخفض للأفراد والكفاية الإنتاجية الضئيلة من جانب العاملين.

١١- يجب أن نتذكر أيضاً أن هذه المدرسة قدمت طرقاً جديدة لتقييم أداء العاملين من طريق صمم تغييرات أساسية فى العلاقات الإنتاجية.

ويشكل عام، فإنه يجب تبني المبادئ العامة للنظريات الإدارية السلوكية، حيث أن النظام الحالى لتقييم الأداء، قد مضى عليه جيل كامل دون إعادة النظر فيه رغم قصوره الواضح وكنهية ذلك فإن الحياة الاجتماعية كلها تعاني من انتشار الممارسات السلبية

١٢- قلة تدريب المشرفين على تقييم الأداء وفقاً للأساليب العلمية.

١٣- فوضى المعايير عند إعداد التقارير يجب أن تتوافر عدة اشتراطات موضوعية وشخصية فى معد التقرير، تمثل الشروط الشخصية فى الإلمام التام بالعمل، لى يتمكن معد التقرير من صم تقارير واقعية وموضوعية. ولكى يستوفى التقرير الغرض منه، لابد أن يستخدم معد التقرير قدراته العقلية بشكل كامل.

جـ- الانتماء الإدارى الصحيح :

١- إن التنظيم هو الإطار اللازم لممارسة الاختصاصات، والواجبات والمسؤوليات، وأى ضعف فى نظام تقييم الأداء قد يكون ناتجاً من الفشل فى اتباع السياسات الموضوعية. والعمل قد يترجم إلى إجراءات مكتوبة أو

كتيبات توضيحية أو كشوف متاحة داخل البيئة الإدارية. ومع ذلك فإن عدم استخدام الإداريين لثل هذه الأشياء التى تعيد حريتهم فى التصرف يجعل كل شىء فى غير موضعه.

٢- الوعى بقصور تقارير تقييم الأداء التقليدية جعل أنصار المدرسة السلوكية ينادون بتطوير الطرق المستخدمة لتقييم الأداء ويقترون باتباع الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية. فمعد تقييم أداء الموظفين يجب أن تهتم الإدارة بأداء العمل وليس الصفات الشخصية للموظفين، فهذه الصفات الشخصية يجب أن توجه لخدمة أهداف العمل من خلال تقييم كى للأداء. وفيما إلى الخصال الرئيسية لتقييم الأداء وفقاً للإدارة بالأهداف :

- توافر وسيلة لقياس إنتاجية الموظف.
- اشتراك الموظف فى عملية التقييم.
- توافر روح الديمقراطية والإعلام بحيث لا يكون هناك مجال لوجود تقارير سرية.

إن تقرير تقييم الأداء وفقاً للإدارة بالأهداف يجب أن يشتمل على أهداف كمية، ويكون موضعاً لكل عنصر نسبته اللوية، ويركز على مقدار تحقيق الأهداف، وذلك مع تراجع الأوزان النوعية والعناصر غير الكمية.

يمكن ترجمة المهارات والإمكانات الشخصية إلى مهام يمكن تفصيلها كما إلى

تقييم أداء الوظيفة الإشرافية وفقاً لطريقة الإدارة بالأهداف
المهارة المطلوبة

١- التصميم، التنسيق، وضع أهداف مكتوبة ومحددة

٢- وضع برامج محددة للتفويض
٣- تحديد الوقت اللازم والعمالة اللازمة
٤- التنظيم وتحديد الاختصاصات الوظيفية

- تحديد المسؤوليات والسلطات
- تحديد إجراءات التفويض
- تحديد العلاقات بين الأفراد
٣- تولى القيادة، تطبيق الإدارة بالأهداف
- اتخاذ القرارات

التمتع بمهارات الاتصال
الاستفادة من مهارات المروسة
تسوية الخلافات
إدارة العلاقات الإنسانية
٤- خلق الدافعية وتعزيز التنمية الذاتية.

- تمييز العاملين
- توفير التوجيه والإرشاد
٥- ممارسة مهارات الرقابة ووضع أساليب لقياس النتائج
- وضع أدوات قياس النتائج

د- صعوبات تقنية فى اختيار النظام المناسب لتقييم الأداء :

١- إن التفسير والتحديث الإدارى يفرضان أنواعاً جديدة من نظم وأساليب تقييم الأداء، فمعد التغيير فى نواتج العمل تزداد، وبالتالي يجب مراجعة نظم تقييم الأداء، يجب إعطاء حرية أكبر فى اختيار أسب أسلوب للتنظيم العمل، وعلى ذلك تكون هناك ضرورة لتوضيع طرق حديثة ومبتكرة لتقييم الأداء، من الضرورى تطوير نظام عمل التقارير من طريق استخدام مبادئ الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية.

تعتمد هذه الطريقة فى تقييم الأداء القدرى على أداء العمل أكثر من الصفات الشخصية للموظف حيث أن هذه الصفات يجب توجيهها لخدمة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء المناسب.

٢- عند اختيار نظام مناسب لتقييم الأداء نجد أن من عيوب نظم تقييم الأداء الحالية استثناء كبار المسئولين من تطبيق نظام تقييم الأداء.



٣- إن عدم إعطاء الحرية للتنظيمات المعنية لتصميم نظام تقييم أداء يناسب أطرادهم واحتياجاتهم ويأخذ في اعتباره طبيعة العمل، وحجم وطبيعة القوى العاملة يؤدي إلى تقييم غير ذي فائدة.

٤- ربط الأداء بمعدلات نوعية وزمنية وتطبيق أساليب وأجراءات العمل والقيام بأى عمل يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.

٥- قياس الأداء وفقا لتوصيف الوظائف واختصاصاتها.

هـ صعوبات تتعلق بأخلاقيات المهنة : لقد تم وضع اللوائح للتأكيد على المبادئ النبيلة وتجنب الانحراف الإدارى، وتوضيح الخطوط الإرشادية، وممارسة الرقابة والمحاسبة.. مثل هذه الأخلاق تعد أخلاقا إدارية تهدف إلى تفعيل أداء العمل، وذلك من خلال ما يلي :

١- الالتزام بتطبيق القانون.

٢- التقيد بسلطة الوصف وتحديد المسؤوليات والاختصاصات.

٣- اتخاذ الكفاءة والقدرة والخبرة أساسا للتميين وإعطاء فرص متساوية للجميع بعيدا عن المحسوبية والارتباط.

٤- استخدام تقييم الأداء لتثبيت الموظفين وفقا لأسس غير زائفة.

٥- تقييم أداء موظفى الدرجات العليا.

٦- التأكد من أن تقييم الأداء لا يحتوى على تعارض المصالح.

٧- اقتران الراى بالحقائق والأحكام الثابتة، وإعطاء المظلمين فرصة للتعبير عن آرائهم.

٨- التركيز على مبدأ سحب القرارات والأحكام الباطلة.

٩- التصريح بالمشجوع إلى الأساليب المشروعة لمعرفة الحقيقة.

١٠- التأكيد على تناسب السلطة والمحاسبة عند تقييم الأداء.

القسم الثالث : حوافز العمل

عند فشل الإجراءات التنظيمية والإدارية

الرسمية فى استيفاء الأفراد والإدارات لمهامهم الوظيفية أو الارتقاء بمستوى أداء المهام، أو إصلاح بعض الظواهر السلوكية السلبية التى قد تنشأ عن التنظيمات الجامدة أو إصلاح ضعف العمل على المستوى التنظيمى ،

أو فى حالة المراجعة الذاتية للمنظمة عندئذ تلجأ المنظمات إلى تحفيز العاملين، ويواجه عام، فإنه يمكن تعريف الحوافز على أنها الوسائل المتاحة فى بيئة العمل، والتي يمكن استخدامها لإصلاح أى عجز فى الإيفاء بالاحتياجات. يمكن تعريفها كذلك على أنها (شئ خارجى، متاح فى المجتمع أو بيئة العمل، وتعتبر وسائل للاجتماع أو بالاحتياجات). إن سياسات التحفيز تعد جزءا أساسيا من لوائح المنظمات العامة أو الخاصة، حيث تقدم لوائح العمل سياسات تفصيلية خاصة بالحوافز.

هناك حوافز إيجابية تعمل على دفع الموظفين لممارسة سلوك معين، وهناك حوافز أخرى سلبية تعمل على منعهم من ممارسة سلوك آخر. كما أن هناك نوعا يسمى (أشياء الحوافز) فقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية. تؤثر الحوافز المادية فى إشباع الحاجات الفسيولوجية أما الحوافز المعنوية، فلها تأثير فى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، ولكن تكون سياسات التحفيز ذات جدوى فمن الضروري مراعاة الحقائق الموضوعية التالية :

١- إن استخدام سياسة التحفيز تعتبر سياسة قصيرة الأجل وعلى ذلك يجب مراجعتها بشكل دورى.

٢- إن أى سياسة تحفيزية قد تؤدي إلى نتائج عكسية إذا لم يتم تطبيقها بشكل صحيح.

٣- إن وضع سياسات تحفيز مادية يجب أن يرتبط بتحقيق عائد أو فائدة، وإلا فسوف تكون مجالا للإسراف.

٤- يجب أن يكون تنفيذ سياسة التحفيز فى حدود ضيقة نسبيا بحيث تتناسب مع الاحتياجات وذلك حتى تكون ذات تأثير فعال.

القسم الرابع : خاتمة :

من الواضح أن تقييم أداء العاملين باستخدام تقرير مكتوب يعد شئنا ضروريا،

حيث يسمح بالحصول على نتائج موضوعية تساعد على تمييز الكفاءات القادرة على تحقيق الأهداف، وتجنب مخاطر الفضل الناتج عن الترقية والتعيين العشوائى. وفى هذا الصدد هناك بعض التوصيات الرئيسية التى يجب أن نأخذها فى الاعتبار

١- الحاجة إلى تعزيز أهمية قياس أداء العاملين كوسيلة لتحليل وتقييم أدائهم، وسلوكهم وانضباطهم، ومدى ملاءمتهم وكفاءتهم فى ممارسة وظائفهم الحالية، وكذلك مدى تحمل المسؤولية. يجب إعطاء أهمية للتقارير وربطها بالترقية والتعيين ومنح الحوافز.

٢- إن الاختلاف بين الوظائف، وطبيعة العمل، ومستوى ومتطلبات الوظيفة يفرض استخدام وسائل ونماذج مختلفة لتقييم كفاءة العمل.

٣- ضرورة أن يعتمد نظام التقييم على المكونات الرئيسية لأداء وسلوك العمل. فكل عنصر من عناصر القياس يجب النظر إليه فى ضوء طبيعته، وظروف وحجم العمل كما فى حالة جدول تقييم العناصر فى نظام ترتيب الوظائف مثل المهارة، والجدد، والمسؤولية، وظروف العمل.

٤- الحاجة إلى صمم تقييم للأداء باستخدام معدلات أداء نوعية وزمنية.

٥- العمل على تطوير عملية التقييم وإضافة الأحداث المهمة للتقرير.

٦- عمل تقسيم تنظيمى يتناسب مع المنظمة وأساليب العمل، حيث يضطلع بمسؤوليات تطوير النظم والنماذج بما فى ذلك نظم ونماذج التقارير الخاصة بكفاءة العاملين.

٧- تطبيق جيد لنظم الحوافز.

٨- دراسة وتقييم التجارب الناجحة داخل المؤسسات الإدارية العامة والتوصية بتعميم أفضل هذه التجارب على مستوى القارة .

مراجعة وتقييم تكلفة البرامج للمشروعات الاستثمارية القومية والخاصة

وبناء عليه يتم حساب ميل التكلفة لكل بديل ولكل نشاط وفقاً لما يلي:

ميل التكلفة = $\frac{\text{تكلفة الإسراع} - \text{التكلفة العادية}}{\text{الوقت العادي} - \text{وقت الإسراع}}$

أي أن ميل التكلفة لأي نشاط يعادل الزيادة في تكلفة النشاط مقسومة على النقص في وقت النشاط.

ثالثاً، مفهوم وعناصر التكاليف البيئية

مفهوم التكاليف البيئية هي النفقات التي تتحملها الشركات نتيجة التزامها بتطبيق مجموعة من الأنشطة التي من شأنها حماية البيئة من أضرار عناصر التلوث البيئي. علماً بأن النفقات البيئية، تشير إلى كافة الصروفات التي تتحملها الشركة مقابل القيام بمسؤولياتها القانونية بالحفاظ على العناصر من أضرار التلوث البيئي وتحقيق معدلات النمو المستهدفة والتنمية المستدامة.

عناصر التكاليف البيئية

تتضمن التكاليف البيئية مجموعة من العناصر التي تتحملها مقابل ما يلي:

١- تخفيض أو الحد من الفاقد أو الإهدار في الخامات ومواد التصنيع والإنتاج وهي تمثل تكاليف إجراء تعديلات على أسلوب معالجة الخامات بفرض تخفيضها، وضياهاها، ويتحقق بالطبع عائد اقتصادي نتيجة توفر المحقق في استخدام تلك الخامات.

٢- تخفيض استهلاك الطاقة والقوى المحركة،

حيث يترتب على حدولها تخفيض في استهلاك الطاقة المحركة نتيجة التعديلات في أسلوب الإنتاج والتكنولوجيا الخاصة بالتصنيع وتخفيض كمية الطاقة والقوى المحركة المستهلكة أو قد يتم استبدال الوقود

تركز الإدارة في سعيها لتخفيض فترة تنفيذ المشروع واتخاذ القرار السليم عند دراستها على علاقة الوقت بالنفقات فقط

كما يجب أن تأخذ في اعتبارها أثر التغيرات الفنية والتنظيمية والبشرية، وأثرها في زيادة الموارد المستخدمة في تنفيذ أنشطة المشروع بعد مستوى معين

الخصم المسؤول عن أداء النشاط يجب أن يكون مسئولاً في ذات الوقت عن تكلفته.

وتطبيق هذا المنطق يجعل في الإمكان حصر التكاليف الفعلية ومقارنتها بالتكاليف المقدرة، ومن ثم يتم البحث عن بدائل مختلفة لتقصير فترة إنهاء المشروع لأعماله وذلك بفحص الأنشطة المختلفة على أن يتم تحديد وقت النشاط وتكلفته في حالة الإسراع وفقاً لكل بديل، ويطلق على بدائل الوقت والتكلفة في هذه الحالة وقت الإسراع وتكلفة الإسراع.

وقت الإسراع Crash time

هو الحد الأدنى الممكن من الوقت الذي يخطط للنشاط أن يتم خلاله ويصل إلى هذا الوقت عادة بزيادة الموارد المخصصة لأداء النشاط، «موارد إضافية».

تكلفة الإسراع Crash cost

هي التكلفة التي يتحملها المشروع نتيجة لتنفيذ النشاط في أقل وقت ممكن، وهذه التكلفة عادة ما تكون أعلى من التكاليف العادية بسبب تحمل:

- زيادة في أجور العاملين الإضافية.
- زيادة في التسهيلات الإضافية.
- زيادة في قيمة الخامات والموارد الإضافية.
- أخرى.

لا سيما أن ترتب على ذلك آثار سلبية على أوجه المشروع، هذا فضلاً عن إمكانية الإيارة الوصول إلى القرار الأمثل للوقت المطلوب تنفيذ المشروع خلاله والذي تتوفر فيه درجة من التوسط بين النفقات الزائدة إذا ما اقتصر فترة المشروع إلى حد كبير، وذلك من خلال التخطيط للأنشطة في ظل بيرت كما يلي^(١).

أولاً، تحليل وقت وتكلفة إتمام

المشروع في الحالة العادية، حيث

يتم رسم شبكة الأعمال كما هو متبع.

يتم تحديد الوقت المتوقع لكل نشاط.

حيث يطلق على الوقت في هذه الحالة بالوقت العادي -

Normal Time كما أن تقدير الوقت

عند النقطة التي تمثل الاستخدام الكفء للموارد المتاحة لأداء النشاط، «من صمالة - خدمات - آلات....».

يتم تحديد تكلفة إتمام المشروع وتسمى هذه التكلفة بالتكاليف العادية Cost Normal المرتبطة بتنفيذ نشاط ما في الوقت العادي وتشمل تكاليف أداء جميع أنشطة المشروع وليس تكاليف الأنشطة الحرة فقط.

تحديد المسار الحرج على الشبكة.

ثانياً، تحليل وقت وتكلفة إتمام

المشروع في حالة الإسراع،

إن شبكة بيرت للنفقات تقوم على أساس تخصيص كل نشاط على حدة بمنطق أن

إعداد

عبد السيد صبري عبد السيد

وكيل مدير التنظيم والإدارة بسوهاج

**مراجعة وتقييم تكلفة البرامج
للمشروعات الاستثمارية
التوسعية والخاصة**

السائل والكهرباء بالفاز الطبيعي.

٣- تخفيض استهلاك المياه.

٤- الحد من المخلفات الصلبة وإعادة تدويرها.

٥- التكاليف التي تتحملها المنشأة نتيجة الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية.

٦- قيمة قسم التأمين الذي تتحمله الشركة لغاية المخاطر البيئية.

رابعاً ، تحليل تكاليف أو نفقات الأداء البيئي،

يمكن تحليل نفقات الأداء البيئي من زوايا متعددة على النحو التالي،

١- من حيث أسباب حدوثها وتحملها؛ ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

١/١ نفقات تحدث لأسباب قانونية؛

تتمثل في الترضيعات التي تتحملها المنشأة لأسباب متعلقة بالقوانين والتشريعات البيئية التي تفرض على المنشآت لأجل حماية البيئة، وتسمى هذه النفقات بتكاليف التوافق مع القوانين والتشريعات مثل الترضيعات المرتبطة بمعالجة وتصريف النفايات.

١ /٢ نفقات تحدث لأسباب اجتماعية وحضارية؛

تتمثل في الترضيعات التي تتحملها المنشأة لتلبية رغبات المستهلك في استخدام منتجات غير ضارة أو منتجات سديقة للبيئة. يسهل التخلص منها ويسهل تداولها وإعادة تدويرها، مثل تكاليف اختيار خامات صناعية.

٢- من حيث المدى الزمني للارتفاع بالتكاليف؛

تنقسم هذه النفقات إلى مجموعتين هما؛

١/٢ نفقات بيئية رأسمالية؛

تتمثل النفقات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنافع الاقتصادية التي يحققها المنشأة في المستقبل من خلال زيادة قدرة الأصول الأخرى التي تملكها المنشأة أو تحسين سلامتها وكفاءتها أو من خلال منع أو خفض التلوث البيئي نتيجة لعمليات تتم في المستقبل مثل تكاليف إنشاء محطات لمعالجة مياه المصانع وإعادة استخدامها أو

قبل صرفها في الأنهار والبحار.

٢ /٢ نفقات بيئية جارية؛

مثل تكاليف تشغيل وصيانة التجهيزات الرأسمالية المرتبطة بالبيئة، تكاليف القياسات والفحص للمخلات والمخرجات تكاليف معالجة النفايات الغرامات والجزاءات المترتبة على عدم الالتزام بالأنظمة البيئية.

٣- من حيث النفقات البيئية بدورة حياة المنتج؛ وتنقسم إلى ٣ مجموعات هي؛

١/٣ نفقات بيئية قبل الإنتاج؛

وتشمل جميع الترضيعات التي تتحملها المنشأة في مرحلة ما قبل الإنتاج أو تشغيل النظام.

وتشمل؛

(أ) تكاليف التجهيز وتصميم المنتج.

(ب) تكاليف تحديد العمليات المناسبة لتحقيق جودة الأداء البيئي.

(ج) تكاليف تحديد وتوصيف المخلفات.

(د) تكاليف وتقسيم بدائل تجهيزات وأجراءات حماية البيئة.

٢ /٣ نفقات بيئية دورية خلال

مراحل التشغيل؛

تتضمن النفقات التي تتحملها المنشأة خلال مراحل إنتاج وتسويق المنتج لأجل تحسين مستوى الأداء البيئي مثل،

- تكاليف الفحص والقياس والتقييم.

- تكاليف تشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات المرتبطة.

- تكاليف متعلقة بتحسين الأداء البيئي. .

تكاليف إزالة الأضرار أو لا بأول.

٣ /٣ تكاليف بيئية جمالية؛

تشمل الترضيعات المؤكدة والمحتملة الحدوث مستقبلاً والمترتبة على مستوى الأداء البيئي للمنشأة مثل؛ تكاليف معالجة

النفايات والتخلص منها/ تكاليف إحلال خزان مواد خطيرة/ تكاليف فك أجهزة

ومعدات البيئة انتهى الفرض منها/ تكاليف التوافق؛ لبيئي والالتزام بالتشريعات البيئية.

٤- من حيث ارتباط النفقات بأنشطة

الأداء البيئي؛

يمكن تقسيم الأنشطة المتعلقة بحماية البيئة وتحسين مستوى الأداء البيئي للمنشأة كما يلي؛

١ /٤ الأنشطة التي تهدف إلى رقابة الأداء

البيئي والعمل على حدوث أضرار بالبيئة وتشمل جميع الترضيعات التي تتحملها

المنشأة لأجل منع أو تقليل الأضرار الضارة للبيئة والمترتبة على أداء المنشأة لأنشطتها

المختلفة وتنقسم إلى؛

(أ) تكاليف المتع؛

تشمل تكاليف الأنشطة التي تقوم خصيصاً للعمل على تجنب حدوث آثار

سلبية على البيئة، سواء في مراحل ما قبل الإنتاج أو في مراحل الإنتاج والتعبئة

والتسويق حتى وصول المنتج للمستهلك.

(ب) تكاليف أنشطة القياس والتقييم؛

تتمثل في تكلفة الأنشطة التي تهدف إلى متابعة المصادر المختلفة للأضرار البيئية

وقياسها والتقرير عنها أولاً بأول.

٢ /٤ الأنشطة التي تعمل على معالجة الأضرار البيئية التي لم تنتج؛ تتمثل في

الترضيعات التي تتحملها المنشأة بهدف إزالة وعلاج الأضرار البيئية التي تنتج من أنشطة

المنشأة ويتضمن هذا النوع من التكاليف نوعين؛

(أ) تكاليف صريحة؛

هي التي تتحملها المنشأة لمعالجة الآثار البيئية الضارة مثل الترميمات/

الغرامات/ تكاليف الرعاية الصحية الزائدة.

(ب) تكاليف غير صريحة؛

تتمثل في الترضيعات التي تتحملها المنشأة نتيجة نقص الكفاءة الإنتاجية للعمال بسبب

الأمراض من جراء التلوث/ بالإضافة إلى تعويضات العاملين. هذا بالإضافة إلى

التكاليف الضمنية المترتبة على ضعف مستوى الأداء البيئي للمنشأة والترضيعات

المترتبة على تأثير سمعة المنشأة ونقص حصتها في السوق وانخفاض مبيعاتها

المنافسة من جراء عدم تحقيق مستوى الأداء البيئي المتاسب.

البحث الخامس

تقييم أسلوب بيرت

أولاً؛ مزاي أسلوب بيرت

يمكن إجمال مزاي أسلوب بيرت فيما يلي؛

١- يساعد الإدارة في عمليات التخطيط الشامل للمشروعات الضخمة والمعقدة وذلك

٤- يقوم أسلوب شبكات الأعمال على عدة افتراضات التي لا يتوقع توافرها في جميع الحالات الأمر الذي يحد من إمكانية استخدامها، ومن أهم هذه الافتراضات: ١/ افتراض أن أي مشروع يمكن تقسيمه مقدماً وقبل التنفيذ إلى عدد من الأنشطة المستقلة لكل منها بداية واضحة ونهاية محددة.

٢/٤ افتراض المعرفة الدقيقة والمنطقية الكاملة لعلاقات التتابع بين الأنشطة بشكل يجعل في الإمكان ترجمتها في شبكة مقدماً. ٣/٤ افتراض القدرة على تقدير الوقت المتوقع لكل نشاط مقدماً وبدقة.

٤/٤ النفقات تتناسب خطياً مع فترة استمرار النشاط.

٥- يفرض أسلوب بيرت على المخطط أن يحدد بالتفصيل مجموعة الأنشطة التي يتكون منها المشروع وأن يقرر أزمعتها ومتعلقات تابعها.

٦- صعوبة تقدير زمن إنجاز الأنشطة المختلفة، مما يؤثر على قيمة خريطة شبكة الأعمال الأصلية والمسار الحرج.

٧- لا يأخذ أسلوب بيرت في الاعتبار الموارد المطلوبة في المراحل المختلفة لتنفيذ المشروع.

٨- تكمن المشكلة في أزمعة النشاط العشوائية أن المسار الحرج والمحقق فعلاً، قد يختلف عن المسار الحرج المتوقع، وهنا تتم معالجة ذلك باستخدام أسلوب المحاكاة حيث يتم تقدير احتمالات تأخذ في الاعتبار تنفيذ المشروع.

تغيرات تحدث في المسار الحرج.

٧- يظهر أسلوب بيرت الأنشطة التي تقترب جداً لأن تكون حرجية عن طريق إظهار تلك الأنشطة التي تتضمن كمية صغيرة جداً من الطاقة العاطلة.

٨- يأخذ أسلوب بيرت في اعتباره قيود الموارد ويتابع التكلفة والزمن في المراحل المختلفة من تنفيذ المشروع.

٩- يقسم هذا الأسلوب المشروع إلى مجموعة متوالية من الأحداث.

١٠- يرتبط هذا الأسلوب الأحداث في تتابع منطقي من حيث وقوعها وعلاقتها بأحداث أخرى كشبكة تخطيطية على شكل سهم وعقد.

١١- يحدد هذا الأسلوب المسارات لتتابع الأحداث.

ثانياً: عيوب أسلوب بيرت :

يمكن بلورة عيوب هذا الأسلوب فيما يلي: ١- ارتفاع تكلفة استخدام أسلوب شبكات الأعمال مما يقصر فائدة الاستخدام على التخطيطات الكبيرة.

٢- يحد من إمكانية استخدام الأسلوب في الوجودات التكنولوجية الصغرى التي لا يستطيع تحمل ارتفاع نفقات التطبيق أو إعادة تخطيط أعمالهم بما يتماشى مع الأسلوب العلمي في التطبيق.

٣- يصعب تطبيق الأسلوب في حالة المشروعات الكبرى ذات الأنشطة المتعددة وذلك عند حساب الوقت والتكلفة في جداول بيرت نوعياً، حيث يتطلب الأمر استخدام حاسبات إلكترونية الأمر الذي قد لا يتاح لهذه المشروعات ذلك في جميع الأوقات.

عن طريق تكوين صورة متكاملة واضحة عن المشروع في إجماله والأنشطة المتتابعة التي تكونه، مما يؤدي إلى التنسيق والفهم المشترك بين الأقسام والإدارات المختلفة المسؤولة عن تنفيذ المشروع وأنشطته المختلفة حيث إنها تكون الأفراد الرئيسية للعمل ككل.

٢- التوصل إلى جولة واقعية للأنشطة المختلفة وما تتطلبه من موارد كما أنها تحدد الأنشطة الحرجية التي تحتاج إلى تركيز من جانب إدارة العمليات الإنتاجية من حيث التخطيط وجدولة، حيث تساعد الإدارة للاهتمام بنقاط الاختلاف في المشروعات ومن ثم تفادي المشكلات قبل وقوعها.

٣- توفر أساس لتقييم الخطط والبدائل المختلفة من حيث الوقت والتكلفة على أساس دراسة تقديرات الوقت والنفقات بما يمكن الإدارة من متابعة التقديرات في أجزاء ومراحل المشروع، حيث يمكن للإدارة فحص التطور الخاص بالوقت والنفقات الفعليين بالنسبة للتقديرات التي سبق وضعها هذا مع زياده قدرتها على تحليل الانحرافات وأثارها المتوقعة بالنسبة للمشروع.

٤- يساعد بناء خريطة شبكة الأعمال على إظهار المشاكل الرئيسية في المشروع.

٥- يساعد الأسلوب على إعادة تخطيط المشروع إذا زاد زمن المسار الحرج عن الزمن المطلوب فيه، وذلك مع تركيز الموارد على الأنشطة الحرجية بمجرد بدء المشروع.

٦- يمكن استخدامه لتزويد جهة الإدارة بتقارير دورية عن مركز المشروع وعن أي

الهوامش

(٤) حسين شرارة/ عايدة نخلة/ أسامة فريد/ عمرو الأتربي،

مقدمة في بحوث العمليات (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩) ص ٢٢٨-٢٢٢

(٥) حسين شرارة/ عايدة نخلة/ شامل الحموي/ أسامة فريد/ عمرو الأتربي/ ممدحت عبدالعال، مقدمة في بحوث العمليات (القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠١١) ص ١٩٦-٢٠٣.

١- محمد صالح الحناوي، بحوث العمليات في مجال الإدارة (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٢) ص ٢٠٩.

٣- لطفي لويز سيفين، بحوث العمليات: المنهج الكمي لاتخاذ القرارات (الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧) ص ٢٧٧.

المصادر:

(1) p.G.moore "basic operational research" london sirisc pitman & sons ltd, 1968 PP25.22.

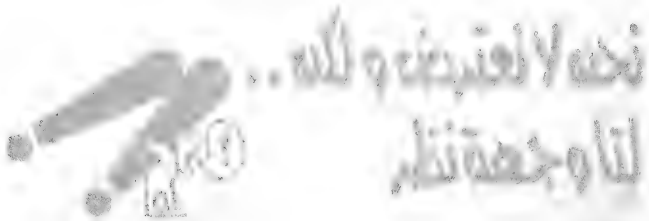
(2) van der veen, "introduction tothory of operational Resarch" Gloeilampeml abrickaen. End haven 1976 pp 16.

(٣) إسماعيل إبراهيم جمعة/ زينان محمد محرم/ هتحي رزق

السوافيري، بحوث العمليات في اتخاذ القرارات مع

تطبيقات على الحاسب (الإسكندرية، الدار الجامعية،

٢٠٠٣) ص ٣٣٥-٣٣٦.



الأجر بداية المربوط في الحالات التي تزيد فيها مدة خبرة العامل الزمنية على المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة..

كما استعرضت الجمعية العمومية أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ هـ، فبين لها أن المادة (١) منه تنص على أن يعمل في المسائل المتعلقة بنظم العاملين المدنيين بالدولة بالأحكام الواردة بهذا القانون وتسرى أحكامه على:-

١- ٢- العاملين بالهيئات العامة فيما لم تنص عليه اللوائح الخاصة بهم، ولا تسرى هذه الأحكام على العاملين الذين تنظم شؤونهم لوظيفتهم قوانين أو قرارات خاصة فيما نصت عليه هذه القوانين والقرارات..... وأن المادة (٢٥) تنص على أن يستحق العامل عند تعيينه بداية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة طبقاً لجدول الأجور رقم (١) المرافق لهذا القانون، ويستحق العامل أجره اعتباراً من تاريخ تسلمه العمل.

واستثناء من ذلك إذا أعيد تعيين العامل في وظيفة من مجموعة أخرى في نفس درجته أو في درجة أخرى احتفظ له بالأجر الذي كان يتقاضاه في وظيفته السابقة، كما يسرى هذا الحكم على العاملين المعيّنين بمكافآت شاملة عند تعيينهم في وظائف دائمة.

واستظهرت الجمعية العمومية مما تقدم - وحسبما استقر عليه إقرارها - أن المشرع بموجب نص المادة (١) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ هـ قصر نطاق سريان أحكامه بالنسبة للعاملين بالهيئات العامة على ما لم يرد به نص في اللوائح الخاصة بهم، بما يقتضاه ولازمه أن يتم تطبيق الأحكام الواردة في اللوائح الداخلية الخاصة بشؤون العاملين في تلك الهيئات والتي قد تختلف في بعض تفصيلاتها عما تطبق

لقد عكفت طويلاً قبل أن أكتب في هذا المجال ووجدت نفسي أجلس في أكثر من موقع، فأى موقع أكتب له.. فهناك مطالبى الثقافة القانونية وهناك طالبى المعرفة وهناك طالبى التخصص وهناك طالبى الأدوات التي تساعدهم في التنفيذ والرقابة وهناك أساتذتنا الكبار وقد حسبت لكل موقع من هذه المواقع حسابه ومن هنا فإن ما يكتب في هذا المجال بالتحديد هو لتنمية القدرات والإثراء الفكري فلا مية نقبل أن تكون رابدة ولا نهر نقبل أن يكون بلا تدفق في العطاء.

احتفظوا بقيمة مكافآتهم الشاملة وبين أقربهم ممن هم أقدم منهم في التخرج ومدة الخبرة والذين تظلّموا من ذلك وإزاء هذا الخلاف في الرأي عرض الموضوع على الجمعية العمومية. وقد عرض الموضوع على الجمعية العمومية لتقسى الفتوى والتشريع بجاستها المقننة في ٦ من أبريل سنة ٢٠٠٥ م الموافق ٢٧ من صفر سنة ١٤٢٦ هـ، فبين لها أن المادة (١) من مواد إصدار لائحة نظام العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٣٠ لسنة ١٩٧٨ هـ تنص على أن تسرى أحكام النظام المرافق على العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي وتسرى أحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ هـ المشار إليه الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة، فيما لم يرد به نص خاص في هذا النظام وتنص المادة (٢٨) من ذات اللائحة على أن يحدد أجر العامل عند تعيينه ببداية مربوط الدرجة التي يعين فيها، ويستحق هذا الأجر من تاريخ تسلمه العمل، ويوزع تحديد

الموضوع، مدى أحقية العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي في الاحتفاظ بالتكافآت الشاملة التي كانوا يتقاضونها وذلك عند تعيينهم في وظائف دائمة.

قامت الهيئة العامة للتأمين الصحي بتعيين أطباء وأمناء ومخازن وصياغة بالمكافأة الشاملة ثم أصدرت قرارات بتعيينهم في وظائف دائمة ومنحتهم بداية الأجر المقرر لدرجة وظالهم، فتقدم أحدهم بطلب التمس فيه احتفاظه بأجره الذي كان يتقاضاه أثناء فترة عمله بالهيئة بعد موافق ويعرض الموضوع على وزارة الدولة للتتمية الإدارية انتهت بكتابها رقم ٤٥٧ ش بتاريخ ٢٠٠٢/١/٢٠ إلى احتفاظ العامل المذكور بأجره الذي كان يتقاضاه أثناء عمله بعد موافق عند تعيينه في درجة دائمة، كما عرض ذات الموضوع على إدارة الفتوى لوزارة الصحة ولمحققاتها فالتفت أيضاً بفتاها المؤرخة ٢٠٠٢/١٢/٩ ملف رقم ٨٩/٢٤/٣ إلى أحقية العامل المذكور في الاحتفاظ بأجره الذي كان يتقاضاه قبل تعيينه بوظيفة دائمة ونفاذا لهذا الاقتاء قامت الهيئة بإعادة تسوية مرتب المذكور والحالات المماثلة لحالته مما نتج عنه تبايين ومفارقات كبيرة في المرتبات بين من

إعداد محاسب:
إبراهيم محمد زيدان
وكيل وزارة سابق بالإجازة المركزي للمحاسبة

نصوص اللائحة ولا تسري أحكام قانون العاملين بوصفه الشريعة العامة في شئون التوظيف إلا في حالة خلو اللائحة من نص يحكم المسألة المروضة وبما لا يتعارض مع أحكامها، وهذا هو ما أكدته قرار رئيس الجمهورية لسنة ٣٠ ١٩٦٨ بإصدار لائحة نظام العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي حين نص على سريان أحكامها على العاملين بالهيئة وسريان أحكام قانون العاملين المدنيين بالولاية فيما لم يرد به نص خاص فيها.

ولما كانت المادة (٢٨) من لائحة العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي قد أدرجت قانوناً خاصاً وشاملاً نظمت فيه تحديد المعاملة المالية للعامل العيني تعييناً جديداً جعلت الأصل فيه استحقاقه لبدئية مرسوم الدرجة العيني عليها واتبعت باستثناء إجازات مع تحديد الآخر بما وجدته بمينها وهي التي يكون فيها للعامل مدة خبرة تزيد على المدة المطلوبة توافرها لشغل الوظيفة، على حين أن المشرع في قانون العاملين المدنيين بالولاية استأنى في المادة (٢٥) أصلاً عاماً من مقتضاه استعقل العامل عند التمييز بداية الأجر المقرر للدرجة الوظيفة العيني عليها طبقاً لعمول الأجور ثم اتبع ذلك باستثناء وهو الاحتفاظ بالأجر السابق (١٥) كان يزيد بداية أجر درجة الوظيفة ولم يجاوز نهايتها وكانت مدة الخدمة متصلة وسيعمل الحكم على فترات آلات مغايرة لا نصت عليه المادة (٢٨) سالفه البين الأولى يتعلق بإعادة تعيين العامل في وظيفة من مجموعة مغايرة للمجموعة التي يعمل بها وحالة إعادة تعيين العامل السابق بالوحدات الاقتصادية والعامل بنظم خاصة في الوحدات التي يسرى عليها أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والحالة الأخيرة هي تعيين العامل الذي كان معيناً بمكافآت شاملة في وظيفة دائمة، ومن ثم يكون التطبيق الخاص الذي أوردته المادة (٢٨) من اللائحة المشار إليها هو الواجب لتطبيقه على العاملين المعروض حالتهم على الهيئة دون حكم الفقرة الأخيرة من المادة (٢٥) من قانون نظام العاملين المدنيين بالولاية المشار إليه.

إلا أن هناك وجهة نظر في هذا الموضوع

١- أوردت الجمعية العمومية تقسيم الفتوى بالتصريح بجاسستها المتعددة في ١٩٧٩/٥/٢١ ملف ١٣٥٣/٤/٨٦٠ أن فكرة النظام المتكامل الذي يمنع من تطبيق أحكام نظام عام من خارجه لا لم يتعرض له من أحكام فريعة لا تصدق إلا في حالة العلاقة بين القانونين واللاحق والقانون السابق، إذ يفيد في هذه الحالة نسخاً كلياً ضمنياً للقانون السابق، أما بالنسبة إلى العلاقة بين الخاص والعلم من القوانين والنظم فإنها علاقة تقوم بين نظامين قائمين معاً والتنظيم الخاص يورد ما يناسب الخصوص من أحكام تتركها غيرها محكوماً بالتطبيقات العامة والقول بغير ذلك يتطوع تماماً أية إمكانية لتطبيق أحكام قوانين العاملين على أي من النظم الخاصة بالقضاء أو الجامعات أو الجيش أو الشرطة أو السلك البلديات ومن هذا يتبين أن ما ورد بالقرار الجمهوري رقم ٣٠ لسنة ١٩٦٨ بشأن الموضوع المثار لا يعتبر في ضوء فتوى الجمعية المشار إليها تنظيماً قانونياً خاصاً وشاملاً يمنع استبعاد النص الخاص من التشريعية العامة.

٢- قصر القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بالتشريع العامة، نطاق سريان أحكامه بالنسبة للعاملين بالهيئات العامة على ما لم يرد به نص في اللوائح الخاصة بهم والتي قد تختلف في بعض تفاصيلها عما نص عليه قانون العاملين لكي تلبي الاحتياجات الخاصة بكل هيئة حسب ظروف وطبيعة العمل بها وفي هذه الحالة تطبق أحكام اللائحة ولا تطبق أحكام الشريعة العامة إلا في حالة خلو اللائحة من نص يحكم الحالة المروضة وهذا الأمر لا خلاف عليه، ولكن ما ورد بالمادة ٢٨ من اللائحة المشار إليها لم يكن تقرير بعض التفصيلات التي تقتضيها ظروف وطبيعة العمل بها ولكن لم تتعرض اللائحة في هذه الحالة للمسألة المروضة وهي متى احتفاظ العامل بمكافأة شاملة بتلك المكافأة لدى تعيينه بوظيفة دائمة.

٣- إن المادة ٢٨ من اللائحة المشار إليها حددت المعاملة المالية للعامل العيني تعييناً جديداً وجعلت الأصل فيه استحقاقه لبدئية مرسوم الدرجة العيني عليها وهذا الجيد ورد بالمادة ٢٥ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ المشار إليها، أما ما ورد بالمادة ٢٨ من اللائحة بشأن تحديد أجر بداية التمييز عند وجود مدة الخبرة في الاعتبار فهو أحد مبادئ القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بالتشريع العامة، حيث نص بالمادة ٢٧ منه على احتساب مدة الخبرة وخامسة أن أحكام المادة ٢٧ المشار إليها أصبحت جوبية يصدر القانون رقم ١١٥ لسنة

١٩٧٣ وعلى ذلك فإنه بالنظر للمادة ٢٨ من اللائحة المشار إليها يتبين أنها احتوت على حكمين هما الآخر عند التمييز والنظر في مدة الخبرة والحكم الأخير لا يعتبر بهذا المضمون استثناء لأنه يحال إلى المادة ٢٧ المشار إليها التي استثنى المشرع بها أصلاً عاماً معالجة مدة الخبرة. ٤- إن الكادر أو القرار أو اللائحة الخاصة العامة لا يكون حريصاً على تطبيق أحكام العامة التي تعود على العاملين بهذه الكادرات والقرارات واللوائح والمنافع والفائدة مع الأخذ في الاعتبار مراعاة معايير استبعاد أحكام الشريعة العامة وبالنظر لمسألة المروضة نجد أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بالتشريع العامة حدد بنص واضح يفيد بسريان حكم المادة ٢٥ منه على العيني بمكافآت شاملة وذلك باحتفاظهم بالأجر الذي كانوا يتقاضونه إبان عملهم بالمكافأة الشاملة وليس هذا فقط بل صدر بشأن العاملين بمكافآت شاملة القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ سباضافة فقرة ثانية للمادة ٢٣ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لإجازة تعيينهم على درجات دائمة بالشروط الواردة بذلك الفقرة مما يعطي انطباعاً على حرص المشرع للحماية والعمل على استقرار هذه الفئة من العاملين، فإذا كان القانون العام قد أولى كل هذا الاهتمام بهذه الفئة من العاملين فإنه يكون من المناسبت استثناء العاملين باللائحة المشار إليها من مبدأ الاحتفاظ بالأجر الذي كانوا يتقاضونه لدى عملهم بالمكافأة شاملة نزولاً لرغبة المشرع وتحقيقاً لبدا المساواة.

٥- إن احتفاظ العامين بالأجر الذي كانوا يتقاضونه لدى عملهم بمكافآت شاملة طبقاً للمادة ٢٥ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يدخل في نطاق تطبيق الأمر الثاني لدى تعيين العاملين بمكافآت شاملة على درجات دائمة والقدر المشرع أن هذا الأمر الثاني له ما يبرره من حيث الاستقرار في دخل العامل وبالتالي الأسرة التي يعولها ولم يكن خلاف من جميع الآثار المترتبة على ذلك الاحتفاظ ومنها ما أثاره بعض العاملين بالهيئة ومن ثم فإنه لا يوجد ما يمنع من تطبيق أحكام المادة ٢٥ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لأن ذلك لا يتصادم مع معايير استبعاد نصوص الشريعة العامة لتطبيقها على الكادر أو القرار أو اللائحة الخاصة.

هذا بالإضافة إلى أن الأمر الذي كانوا يتقاضونه لدى عملهم بالمكافأة الشاملة كان مقدراً وفقاً لأرثائه الهيئة.

وأخيراً حسن لا تعترض ولكن... نعروض وجهة نظر.

تخطيط المسار الوظيفي

كأحد أدوات جودة الإدارة

وتتسق أهداف المنظمة

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الانتاجي والخدمي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، ويعتبر من أهم مواردها. وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يعني أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام، وذلك من خلال برامج التنمية البشرية وتوفير البيئة والمناخ التنظيمي اللازم والتوجيه السليم للأنشطة ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة. ولقد تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، حيث أنها لم تعد سوى اختياره لجمال وظيفي معين، يعد نفسه من أجله بالحصول على التعليم المناسب، ثم يعمل في منظمة معينة يرتقى في السلم الإداري من خلالها، ثم بعد ذلك ينهي خدمته عند سن العاش.

المزايا التي تعود على المنظمة من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد؟
- أهمية تخطيط المسار الوظيفي.

- تطوير المسار الوظيفي.
- دور الفرد والمنظمة في برنامج تطوير المسارات الوظيفية.

- جودة الإدارة وإنجاز أهداف المنظمة من خلال نجاحها في إدارة المسارات الوظيفية للأفراد.

تعريف الموارد البشرية:
المقصود بالموارد البشرية هو اعتبار الأفراد في المنظمة أصولاً من أصولها يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، بذلك يصبح الأفراد مورداً من موارد المنظمة.

فالمورد البشري، يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته التي يولدونها يصبح الفرد عاجزاً أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرة والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية. وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هي المكونات المهمة لهذا المخزون. ومن ثم ينبغي على المنظمة أن

القائمة بالفعل، حتى يسمح لهذه البرامج أن تدعم النمو والتطور الفردي والتنظيمي، ويجعله أداة من أدوات جودة الإدارة بمساهمته في إنجاز أهداف المنظمة مما يؤكد أهمية تقديم ورقة عمل حول هذا الموضوع لتتناول النقاط التالية:

- تعريف الموارد البشرية.

- تنمية الموارد البشرية.

- ما المقصود بالمسار الوظيفي؟ وما المزايا التي تعود على المنظمة من اهتمامها

بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد؟
- أهمية تخطيط المسار الوظيفي.

- ما المقصود بالمسار الوظيفي؟ وما

إلا أنه في السنوات الأخيرة حدثت بعض التغيرات البنيوية والماصرة مثل التقدم التكنولوجي والمولة وتنوع المهارات المطلوبة وتنوع قوى العمل وغيرها والتي أدت إلى إحداث تغير وتأثير في هذا النموذج المستقر.

فالموارد البشرية هي أول من يتأثر بتلك التغيرات التي تحدث، ومن ثم كان لزاماً على المنظمات أن تواجه هذا الأمر من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها، أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة.

وفي هذا الإطار فقد ظهر مفهوم جديد وهو تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية والذي لاقى اهتماماً كبيراً لدى المنظمات حيث يتم البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية بهدف إعادة حالة التوازن وضمان الإنتاجية والرضا من العمل في المستقبل.

كما أنه ليس فقط يساعد الفرد على مواجهة التغيير السريع والتكيف في مجالات الأعمال المختلفة ولكنه أيضاً يربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية، ليصبح الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية. وبذلك تكون عملية تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية ليست نشاطاً مختلفاً عن أنشطة الموارد البشرية، ولكن مفهوم متكامل يربط بين برامج الموارد البشرية



إعداد

عماد نور الدين بكري
باحث بالجهاز المركزي
للتنظيم والإدارة

تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين،

١- وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات عندما تتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكاف، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

٢- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد، يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات.

لذلك، فإن الفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤثر على أداء الفرد، وفعالية المنظمة.

إن تنمية الموارد البشرية ليست مجرد تنمية جداول للبرامج التدريبية وإعداد الميزانيات اللازمة لها، ولكنها تعني أكثر من هذا، فهي عملية لتحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارات واتجاهات مطلوبة للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة.

بعض المتغيرات البيئية وأثرها على تنمية الموارد البشرية،

١- العملة وهي تعني عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يساعد على حرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير مما يوجب اكتساب الأفراد العاملين ببعض المهارات اللازمة لهذا المتغير وهي:

١/١- اللغة... لأن اللغة هي أساس الاتصال وبالتالي تعد عاملاً أساسياً في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية.

٢/١- فهم ثقافة الآخرين... أي فهم العادات والتقاليد والقيم والقوانين السائدة لديهم.

٣/١- الانصاف وبناء الاستراتيجيات وفرق العمل... فهذه المهارات هامة لنجاح الأعمال في بيئة العمل الدولية.

٢- التنوع في مزيج القوى العاملة حيث اختلاف الأفراد العاملين في العمر أو الجنس أو التعليم بما يؤدي إلى اختلاف في مستوى المهارات والتي تتطلب مزيداً من الصقل أو التنمية،

١/٢- أما الأفراد كبار السن... فهم

يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم لأداء نوعية جديدة من الأعمال تتناسب مع قدراتهم المتناصصة أو المختلفة.

٣- الاتجاه إلى السلامركزية وذلك لضرورة سرعة الاستجابة إلى تلبية احتياجات العملاء، بما يتطلب مشاركة الأفراد خاصة في المستويات الإدارية الأدنى، في اتخاذ القرارات لذلك لابد من تنمية بعض المهارات مثل مهارات التفاوض - الإدارة بالمشاركة - تمكين الأفراد وتدريبهم على ممارسة عملية اتخاذ القرارات.

٤- الاتجاه إلى التصغير مثل تقليل عدد المستويات الإدارية، تقليص حجم العمالة الزائدة عن الحاجة، إدماج بعض الوحدات أو إلغائها وذلك يتطلب تدريب الأفراد الباقين في العمل على:

١/٤- اكتساب مهارات جديدة تتطلبها الطبيعة المتغيرة للأعمال، أو الممارسات الجديدة التي طبقها المنظمة.

٢/٤- تقديم برامج التدريب التحويلي والذي يتطلبه نقل الأفراد من بعض الأقسام التي بها فائض.

٣/٤- تقديم برامج التدريب الخاصة بتخفيض حدة مقاومة ورفض الأفراد للتغير.

٥/٤- تقديم بعض البرامج لتخفيض الصراع والضغط النفسية التي يتعرض لها الأفراد الباقون في العمل بعد استئناء من بعض زملائهم.

٥- إعادة هندسة العمليات لتحسين الإنتاجية والكفاءة والتي تنقسم بالتركيز على العميل، وهيكل تنظيمي موجه بالإنتاج، وتطبيق مبدأ «الصفحة البيضاء» أي بناء المنظمة كما لو كانت غير موجودة أصلاً وتتأثر الموارد البشرية في المنظمة تأثراً كبيراً لذلك بما يتطلب،

١/٥- تقديم برامج تدريبية تفهم الأفراد معنى وسبب التغيير.

٢/٥- برامج تنمية مهارات حل الصراعات والضغط التي يتعرض لها الفرد أثناء التغيير.

٣/٥- برامج تنمية مهارات الأفراد لتدعيم استخدام تكنولوجيا جديد أو ممارسة جيدة ناتجة عن إعادة الهندسة.

٦- تنوع المهارات المطلوبة لم تعد المهارات

الفنية هي النوعية الوحيدة للمهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد في مجال العمل، فقد أصبحت متطلبات الجودة العالية لإشباع حاجات العملاء هي محور اهتمام المنظمات.

ومن هنا ظهرت بعض برامج تنمية الموارد البشرية ذات الطبيعة الخاصة ومنها:

١/٦- التدريب على التعامل مع التنوع حتى يمكن تخفيض المشاكل المترتبة على تنوع مزيج القوى العاملة إلى أدنى حد ممكن بما يساعد على:

تحسين مهارات العلاقات المتداخلة - فهم الاختلافات الثقافية - تخفيض الضغوط والتوتر - تعليم الفرد الجديد قيم وأخلاقيات العمل - تحسين المهارات الفنية - مساعدة الفرد على التكيف مع الثقافة التعليمية.

٢/٦- التدريب على خدمة المستهلك أو العميل حيث أصبح إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم من خلال تقديم خدمة متميزة هو المحور الأساسي للمنظمات وخاصة الخدمات، ومن خلال محتوى البرامج يمكن للفرد المتدرب أن يصف بعض المعلومات من المنظمة وما تقدمه من خدمات ويعلم أخلاقيات العمل فتتحسن أخلاقياته وسلوكياته صند التعامل مع العملاء.

٣/٦- التدريب على العمل الجماعي واكتساب صلاحيات اتخاذ القرارات حيث يكتسب المتدرب مهارات التحليل وحل المشكلات ومقارنة بين البدائل المحتملة.

٤/٦- برامج التعليم المستمر للأفراد مثل تنمية المهارات التعليمية لزيادة مستوى التعليم وزيادة قدرة الأفراد على مواجهة التحديات بنقطة، وتقديم دورين نحو الأهمية للأفراد في المستويات الدنيا، أو تعليم اللغة، أو تعليم الحاسب الآلي، أو لتعليم الاتصال وحل الصراع، وحل المشاكل.

ومما سبق يتضح أن هناك بعض المتغيرات البيئية والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأفراد وفي مستقبلهم الوظيفي وكذلك على المنظمات وأصبح من الضروري على كل منهم أن ينسى قدراته لإدارة وتوجيه مثل هذه التغيرات

تخطيط المسار الوظيفي كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة

البيعية لصالحهم.

وتأتى عملية تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية كأحد الحلول التي تساعد المنظمات والأفراد على مواجهة هذه التغيرات.

■ ما المقصود بالمسار الوظيفي؟ وما الغايات التي تعود على المنظمة من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد؟

يعرف المسار الوظيفي على أنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما. إذا فالمسار الوظيفي - هو خبرات عمل الفرد المتتالية والمتراكمة عبر الزمن ويمر الأفراد بمراحل في مجال حياتهم أو مساراتهم الوظيفية كل مرحلة من هذه المراحل تختلف من ناحية المهام أو الحاجات المهنية التي يواجهها الفرد عن المرحلة الأخرى.

كما أن الخبرات الوظيفية تتأثر بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد، لذلك فعلى المديرين أن يفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

ويمكن للمنظمة أن تحقق بعض الغايات من خلال تقديمها لبرنامج مخطط لتنمية المسارات الوظيفية للأفراد منها:

١- التعرف على وتحديد المهارات والموهب التي يتميز بها الأفراد، والتعرف على اهتماماتهم الوظيفية بما يسمح بوضع الفرد المناسب مع العمل المناسب

لمهاراته.

٢- مساعدة الأفراد على إدراك اهتمام المنظمة واحترامها لقدراتهم المميزة وتشجيعها لاستخدام هذه القدرات استخداماً أمثل في تنمية الفرد.

٣- تمكين الأفراد من التنمية المستمرة. وصوماً فإن تنمية المسار الوظيفي، يدعم ويقوى إدراك الاختلاف الأفراد في مواهبهم وداهميتهم داخل العمل. فما يحفز الفرد في العمل قد يختلف عما يحفز ويديع فرداً آخر للعمل. فمثلاً قد يكون الأمان الوظيفي حافزاً لفرد معين بينما تكون الخبرات الجديدة المكتسبة حافزاً لفرد آخر.

وبذلك يمكن تشخيص الحاجات والطاقت المميزة للفرد، بما يسهل على المنظمة اكتشاف وتوجيه الفرد بطرق تشبع حاجاته وفي نفس الوقت تقابل الاحتياجات التنظيمية بكفاءة من خلال تحقيق التوافق بين المؤهلات الفردية مع متطلبات الوظائف المختلفة.

وفيما يلي عرض لأهمية تخطيط المسار الوظيفي وكيف يتم تطويره ودور الفرد والمنظمة في برنامج تطوير المسار الوظيفي وكيف يمكن الحكم على جودة الإدارة وانجاز أهداف المنظمة من خلال نجاحها في إدارة المسارات الوظيفية للأفراد.

■ أهمية تخطيط المسار الوظيفي
أن وجود برنامج طويل الأجل للتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعلية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال:

١- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً.. حيث تتم مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية حول الأهداف التنظيمية مما يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمنظمة.

٢- تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.. فتتوافر خطط برامج التنمية وتطوير المسار

الوظيفي يحقق طموحات العاملين الوظيفية ويساعد على تنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

٣- الحد من أحياءات العاملين.. فوجود خطط وبرامج للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة للعاملين.

٤- تحسين سمعة المنظمة.. إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تمتاز بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات التي قد يتواجدون فيها.

٥- تجنب التقادم المهاري.. فالتغيرات التكنولوجية السريعة تساهم في إحداث نوع من التقادم لمهارات الأفراد في بعض الوظائف، وتساعد برامج التطوير الوظيفي في اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التغيرات.

■ تطوير المسار الوظيفي :

يعنى تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر الفرد تخطيط المسار الوظيفي وتنفيذ الخطط المتعلقة له من خلال الطرق المختلفة للتعلم والتدريب وكذا خبرات العمل.

أما من وجهة نظر التنظيم فإنه يعنى توجيه الأفراد إلى المكان المناسب وتوجيههم والعمل على تنميتهم من خلال توفير الأداء وأنشطة التدريب المخططة والمهام الوظيفية المحددة.

كما تقوم الإدارة بتقديم النصص والمشورة للأفراد فيما يتعلق بالوظائف الملائمة لهم، والتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفي وبين حاجات المنظمة، وتنفذ البرامج التي تعمل على تكامل الأهداف المشتركة للفرد والتنظيم.

وتتطوى عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين أساسيين:

الأول: تخطيط المسار الوظيفي.. وهو ما يقوم به الفرد لتخطيط حياة العمل الخاصة به مثل تقييم قدراته واهتماماته والبحث عن فرص التوظيف ووضع الأهداف الوظيفية والخطط المختلفة وتنفيذها.

الثاني: إدارة المسار الوظيفي.. وهي تتعلق بالخطط والأنشطة التي تضعها

المنظمة للتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفي وحاجيات المنظمة وتنفيذ البرامج التي تعمل على تكامل الأهداف المشتركة للفرد والمنظمة.

أولاً، تخطيط المسار الوظيفي والتي تمر بخمس خطوات رئيسية،

١- تقييم الذات... وهو أن يتعرف الفرد على ذاته من خلال مدة تساؤلات، أي نوع من الأفراد هو؟ ما مهاراته التي يملكها؟ ما قيمه واهتماماته؟ ماذا يحب؟ ماذا يكره؟ ما نقاط قوته؟ ما حدوده؟... إلخ.

٢- تحديد الفرص الوظيفية... من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والسياسة العامة باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية، ومن خلال المعلومات التي توفرها إدارات الأفراد بالمنظمات من الوظائف من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة.

٣- وضع الأهداف... بعد ذلك يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ويجب أن تتلاءم الأهداف مع قدراته وتتوافق مع تصوره الشخصي.

٤- إعداد الخطة... وهي تشمل الخطوات التي يسلكها الفرد وصولاً إلى أهدافه المرجوة ويجب عليه استشارة المسؤولين منه لاساعدته في تحديد الاجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، كما يجب عليه أن يبدأ بالتخطيط للخبرات التي يمكن أن يكتسبها في الأجل القصير أثناء العمل، والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل، ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات طويلة الأجل.

٥- تنفيذ الخطة... وهنا يلزم أن يتم التنظيم بالمناخ التدريسي، وتشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيه في تطوير مساراتهم الوظيفية. ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطة، التقلبات الوظيفية المؤقتة وشل مكان المدير أثناء إجازته وبرامج التدريب أثناء العمل.

ثانياً، إدارة المسار الوظيفي والتي تشمل العناصر الآتية:

١- التكامل مع خطط الموارد البشرية... يصير تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي باعتباره الأساس لوضع معظم برامج الأفراد في المنظمة، حيث يتم تحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل.

وهي المرحلة التنفيذية يتم تغيير الأفراد وتدريبهم وتقييمهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم.

٢- تصميم المسارات الوظيفية... حيث يتم جمع التوصيفات عن كل الوظائف بالمنظمة، وتصميم المسارات الوظيفية بحيث تتضمن كل وظيفة تالية في المسار مهارة جديدة لم تكن موجودة من قبل في الوظيفة السابقة، ولذلك فإنه عندما ينتقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى تالية في نفس المسار الوظيفي فإنه يحتاج لاكتساب المهارات الجديدة فقط اللازمة لهذه الوظيفة.

٣- نشر المعلومات عن المسار الوظيفي... حيث يتم إعداد كتيب وصفي يحتوي على فرص التوظيف والمسارات المتاحة بالمنظمة لجميع الأفراد.

٤- نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة... يجب الإعلان عن كل الفرص الوظيفية وأن يتضمن الإعلان موجزاً من الواجبات الوظيفية وكذا المواصفات المطلوبة لشغلها وأجر الوظيفة وموقعها التنظيمي.

٥- تقييم أداء العاملين... يساهم تقييم الأداء بدرجة كبيرة في توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسار الوظيفي.

٦- تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي... من طريق:

١/٦: المدير من خلال المقابلة مع المرؤوس لمناقشة تقرير الأداء وتبادل وجهات النظر حول فرص تطوير المسار الوظيفي مثل فرص التدريب وحمل مسئوليات جديدة.

٢/٦: إدارة الأفراد حيث تتوافر رؤية موسعة عن الفرص الوظيفية، وتعريف العاملين بالأساليب الممكنة والمتاحة للتدريب والتطوير.

٣/٦: حلقات دراسية حرة متعلقة بتطوير المسار الوظيفي... حيث يمر المشاركون بسلسلة من التدريبات متصاهم في تخطيط مساهم الوظيفي.

٧- دور الخبرة العملية في التطوير واكتساب الفرد خبرات جديدة... عن طريق مجموعة من الخبرات المخططة تساعد على التعليم واكتساب المعرفة والمهارات اللازمة. ومن أمثلة التدريبات المخططة: التقييمات المؤقتة - الترقية - النقل الجانبي المؤقت وذلك لتعليم مهارات معينة.

٨- دور المدير في تطوير المسارات الوظيفية... يكون من خلال تطوير مهارات العاملين لديه وتنميتهم وتقديمهم وعدم التحكم في منعه من الترقى.

٩- مراعاة ظروف العاملين... يجب مراعاة ظروف العاملين عند وضع برامج تطوير المسار الوظيفي، فلا يرقي موظف مثلاً وينقل بعيداً من مكان عائلته مما قد يسبب ضغوطاً أسرية.

١٠ دور الفرد والمنظمة في برامج تطوير المسارات الوظيفية... مما سبق يتضح أن دور الفرد في برنامج تطوير المسارات الوظيفية هو تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاهتمامات ونوعيات القيم، ومحاولة البحث عن المعلومات من فرص التقدم الوظيفي وتحديد أهدافه المستقبلية.

أما المنظمة فهي مسؤولة عن توفير الدعم لجهود الأفراد في تقييم قدراتهم والاتحاق ببرامج التدريب أو التطوير الوظيفي، ويتوافق نجاح برامج المسارات الوظيفية على مدى الدعم والتأييد الذي تظهره إدارة المنظمة.

كما أن أفضل فرص تحقيق أهداف المسارات الوظيفية تتولد عندما تمتزج سبلات الأفراد مع الاتجاهات النمو أو التطوير في المنظمة.

كما يجب عند تصميم وتنفيذ نظام التطوير الوظيفي أو العكس أهداف وثقافة المنظمة وفلسفة إدارة الموارد البشرية بشأن كيفية تحقيقها حيث يمكن تزويد العاملين بمجموعة واضحة من التوقعات والتوجيهات لتطوير وظائفهم، وبذلك يمكن المرح بين الأهداف الفردية،

تخطيط المسار

الوظيفي كأحد أدوات

جودة الإدارة

وتحقيق أهداف

المنظمة

والتنظيمية أو بمعنى آخر الرصيد بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ذات الوقت. ■ جودة الإدارة وإنجاز أهداف المنظمة من خلال نجاحها في إدارة المسارات الوظيفية للأفراد... يمكن الحكم على جودة الإدارة وإنجاز أهداف المنظمة من خلال مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية والتي تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفاعلية، وذلك يتطلب أن تكون المنظمة:

١- مهتمة باختيار مواردها البشرية... حيث يجب اختيار أفضل فرد في العمل، والذي تكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في المنظمة، وهذا يتطلب أن تفهم المنظمة نوعية المهن أو للمسارات الوظيفية التي تقدمها والقيم المهنية التي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

٢- تنمية واستخدام مواردها البشرية... حيث يجب أن تساهم المنظمة أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية وتدرس تخطيط المسار الوظيفي وأنظمة تقييم الأداء التدمجية والاستشارات المهنية أو الوظيفية.

٣- إدارة المرسوب أو الجمود الوظيفي... حيث يتم تصنيف المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين إلى: (أ) حديثي التمييز... وهم الأفراد ذوي

الاحتمالات العالية للترقي والتقدم الوظيفي.

(ب) التمييزيون... وهم الأفراد الذين يؤدون أصملاً متميزة، ويحققون مستويات عالية من الأداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم والنمو، هؤلاء هم الأفراد سريعى الخطى في مسارهم الوظيفي.

(ج) المتوسطون في العمل... وهم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضياً، ولكن فرصهم للترقي قليلة أو محدودة، وهم يمثلون الغالبية العظمى في المنظمات.

(د) عديمى الفائدة للمنظمة... وهم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضى، وليس لديهم فرص للترقي في المنظمة.

وذلك يتطلب من المنظمة:

١- محاولة منع حدوث مشكلة الجمود الوظيفي.

٢- تحسين التساير والإشراف للاكتشاف المبكر للمشكلة عند ظهورها.

٣- علاج المشكلة بمجرد ظهورها حيث يستمر مساعدة الأفراد الجامدين والمتوسطون في العمل، على التكيف وإفهامهم أنهم غير شاهدين حيث توجد طرق فرعية أو بديلة أخرى متاحة أمامهم للنمو والتطور الشخصي.

وبالتنمية للأفراد عديمى الفائدة يتم إعادة تأهيلهم عن طريق:

١/٣: إشراكهم في ندوات لمناقشة طرق حل حديثة لبعض المشاكل أو تكليفهم بمهام مميزة بما يشعرون بالتقدير من الآخرين.

٢/٣: مناقشته في الوظيفة التي يقوم بها والربط بين أدائه في وظيفته والأهداف الكلية للمنظمة كما يحقق له الرضا عن وظيفته الحالية.

٣/٣: استخدام برامج التنمية الذاتية والتطوير الواقعية التي تساعده على أن يكون في أفضل مستوى في وظيفته الحالية.

٤/٣: عدم إهمال هذه الفئة من الأفراد حيث أن ذلك يؤدي إلى تفاقم

وزيادة حدة المشكلة.

٤- تركيز المنظمة على توفير فرص مهنية مستقبلية عادلة ومتكافئة وتنمية أساليب عادلة للتقييم... حيث يتم تقييم الأفراد المرشحين للترقية على أساس كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم واستعداداتهم وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل العمر والجنس أو النوع أو العنصر أو الديانة.

٥- الاهتمام بالمشاكل والمسئوليات الأسرية للفرد... ففشل المنظمة في مساعدة الفرد في إيجاد حلول للمشاكل التي تتوق تحقيق التوازن بين العمل والأسرة قد يجعلها تفقد أفضل عناصرها البشرية.

لذلك يفضل تقديم فرص العمل نصف الوقت ودار لمرعاية أطفال العاملين وذلك كمحاولة للإبقاء على الأفراد الكفاء الذين لديهم صراعات بين العمل والأسرة.

إن فهم متطلبات العمل والأسرة التي تواجه الفرد في المراحل المختلفة لمساره الوظيفي يتطلب من المنظمة جذب ودفع وتحفيز والإبقاء على القوى العاملة الفعالة.

المراجع المستخدمة:

١- الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة - سياسة الترقى في الوظيفة العامة ١٩٩١.

٢- مركز البحوث والدراسات التجارية- كلية التجارة - جامعة القاهرة، نظم إعداد وتقييم القيادات الإدارية بالتطبيق على الجهاز الإداري للدولة في مصر، يونيو ٢٠٠٠.

٣- د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدخول لتحسين ميزة تنافسية منظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ٢٠٠٣.

٤- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٣.

٥- د. رابحة حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية ٢٠٠٥.

الشفافية أساس نظام الإدارة في الإسلام

أولاً المقدمة:

لقد قمت باختيار هذا الموضوع لما هائلي عندما طالعت تقرير منظمة الشفافية الدولية بالمانيا الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١١/٦ والتي تتضمن مؤشر مركات الفساد لدول العالم لعام ٢٠٠٦ وقد احتلت فيه الدول الإسلامية المراكز الأخيرة للدول الأكثر شفافية على مستوى العالم.

وسوف نقوم بدراسة هذا الموضوع باعتباره ليس غائبا وتكنه وسيقلنا في الدراسة تكى نوضح لعلنا جميع أن نظام الإدارة الإسلامي صرف وطبق الشفافية في مجال الإدارة منذ ما يقرب من ١٥٠٠ سنة لذلك ساد المسلمون الأوائل العالم القديم بأسره تكى يقوه العدة وكثرة العدد ولكن يقوه العقيدة الإسلامية وتطبيق أسس الإسلام الصحيحة.

ثانياً، عناصر الموضوع:

أ. ماهية الشفافية الإدارية في النظام الوضعية المعاصرة.
ب. ماهية الشفافية في الشريعة الإسلامية الفراء.
ج. الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة الإسلامية.

١. الشورى ٢. الصلاة ٣. المساواة

د. الخاتمة والمراجع.

وسوف نقوم الآن بعرض وشرح كل عنصر من عناصر الموضوع على حده كما يلي:
أ. ماهية الشفافية الإدارية في النظام الوضعية الحديثة.

تعريف بأنها الالتزام الإدارة بأشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها لصالح ولحساب المواطنين وإعلان الأسباب الحقيقية والقانونية الدافعة لها وتوضيح طرق وأجراءات تزويجهم بالمعلومات الصالحة من كافة أنشطتها وكذلك كيفية مساهمة الإدارة عن أوجه القصور والقرارات صاما بالإطلاع على الوثائق الإدارية، بمعنى أبسط أن تعمل الإدارة في بيت من الزجاج الأبيض الشفاف الذي لا يحجب من المواطنين أية معلومة من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة في إدارة شؤونهم العامة.

ب. ماهية الشفافية في الشريعة الإسلامية بالفراء:
بالبث في الشريعة الإسلامية عن معنى

الشفافية الإدارية كما سبق تعريفها في النظام الوضعية الحديثة وجدنا أنها سبقت كل الحضارات والنظم القديمة والحديثة في تقرير وإرساء مبدأ الشفافية كأصل عام ليس معزما فقط للسلطة الإدارية عند إدارة شؤون الرعية ولكن معناها في الشريعة الفراء أهم وأعمق وأعرق وأثرا ويشمل علاقة الإنسان المسلم بربه وعلاقته مع نفسه وعلاقته مع الغير وعلاقة الحاكم مع الرعية فلا بد أن تتسم جميع هذه العلاقات بشفافية وصق مطلق بمعنى أن يكون مابقيه المسلم بنفسه هو ما يبيده إلى الناس مصداقا لقوله تعالى «يا أيها الذين آمنوا لا تقولوا مالا نعلمون لأن الشفافية هنا عقيدة إيمانية وليست مطلب سياسي أو اقتصادي. وتطبيقا لذلك قال الرسول الكريم (ﷺ) أربع من كن فيه كان منافقا خالسا ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها إنا حدث كتب ولا أولسن خان.... (وكتذلك قال الأمام الحسن البصري صرحا بالإيمان بأنه وما يقر في القلب وصندقه المعمل) وبالتالي تضحى الشفافية في جميع علاقات المسلم أمر إلهي تكى يصل المسلم الحق للدرجة الإيمان الكامل.

ت. الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة الإسلامي.

لكل نظام أسس يقوم عليها ولا يستطيع القيام بدونها أبداً والأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة في الإسلام هي كما يلي.

١. الشورى (ماهية، أساسه).

٢. ماهية.



د/م محمد عيب الفنى على

ماجستير في القانون

إلهاء المركزى للتنظيم والإدارة

الشورى هي استطلاع رأى الأمة أو مايتوب عنها من ذوى الخبرة للتوصل إلى أقرب الأمور للحق ولهدى إلى معرفة الرأى الصحيح ولتلافى الوقوع في الخطأ.

٣. أساسه.

تعهد الشورى أساس من أسس الحكم في الإسلام وتجد مشروعيته في مصدرين هما الكتاب والسنة وذلك على التفسير التالى.

المصدر الأول: القرآن الكريم.

لقد أطلق أسم الشورى على إحدى السور في القرآن الكريم وقد نص صراحة عليها في آيتين كريمتين هما «هاضف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر».

«والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون، صمق الله عليهم. ولا يخف على أى مسلم الموقع المتميز لشورى في الآية الأخيرة على وجه الخصوص.

المصدر الثانى: السنة النبوية الشريفة.

وهي زاخرة بالقول وأفضل تؤكد أن الرسول (ﷺ) الذي كان ينزل عليه الوحى من السماء اأتم بالشورى منهاج وسلوكا وقد حضر أصحابه عليها حيث قال (ﷺ) «ما أحب من استشار ولا ثم من استشار» واستمعوا على أموركم بالمشورة أما عن الأفعال فقد ضرب (ﷺ) القدوة الحسنة حيث أنه لم يكن يقدم على أمر لم ينزل فيه وحى دون مشورة أصحابه حتى قال أبو خريرة رضى الله عنه بلم يكن أحد أكثر مشاورة لأصحابه من النبى (ﷺ) وأما أنه ذلك كثيرة منها (غزوة بدر أحد، الأحزاب.... إلى أخرى).

٤. المصلحة، (ماهيتها، مصدرها).

٥. ماهيتها.

أن العدل عكس الظلم وهو تحقيق لأحكام الله وحده دون غيره وهو أحد أسماء الله الحسنى وتجد مصدرها في الكتاب والسنة وذلك على التفسير التالى.

المصدر الأول: القرآن الكريم.

قال تعالى «ومن ثم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون». «إنا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل». «ولا يجرمكم شتان قوم على ألا تدعوا أعدوا هو أقرب للتقوى».

المصدر الثانى: السنة النبوية الشريفة.

وهي زاخرة بما يؤكد التزام الرسول (ﷺ) بمبدأ المصلحة حتى على نفسه وأبائه حيث قال

وإن من أحب الناس إلى وأقربهم مني مجلسا يوم القيامة إمام حال، لا تزال هذه الأمة بخير ما إذا قامت صدقت وأذا حكمت صدقت أما عن الأطفال فلن واقعنا الصحابي سواد عندما كان (رضي الله عنه) الصفوف أبعد دليل على ذلك.

وعلى مدى القرون الحسنة الرسول (صلى الله عليه وسلم) سار الخلفاء الراشدين من بعده (رضي الله عنه) ومن ذلك قصة الفارق عمر مع محمد بن عمرو ابن العاص والقبطي المصري عندما فاز عليه في السباق، وعلى ابن أبي طالب عندما خاسم يهوديا من أجل درعه أمام قاضيه شريح حكمه ضده مصالح اليهودي فأسلم اليهودي لما رآه من صالة مطهرة بحديقة في الإسلام.

٢. المساواة (ترقيتها، مصدرها، صورها) ..
== تعريفها : ..

المساواة هي عدم التفرقة بين الناس على أساس الجنس، الجنس، السبانية، المرتبة، المركز الاجتماعي... الخ لأن المساواة في الإسلام مرتبة إيمانية وليست مطلب سياسي أو اجتماعي كما هو الحال في النظم الوضعية الحديثة لأنها تجد أسسها في الفكر والسنن على التفصيل التالي:

== المصدر الأول : القرآن الكريم : ..
قال تعالى "ولها الناس أنا خلقناكم من ذكر وأُنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم.. ولها الناس القوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها، صدق الله العظيم.

== المصدر الثاني : السنة النبوية الشريفة : ..
وهي زاخرة بما يدل على أن الرسول الكريم كان منتهى المساواة بين جميع الناس حيث قال (صلى الله عليه وسلم) "كلكم لأدم وأدم من تراب.. فليس لعربي فضل على أصمي إلا بالتقوى والعمل الصالح، ويتضح من ذلك أن الإسلام قد أسقط جميع أنواع التمييز والعنصرية والبطش منذ ما يقرب من ١٥٠٠ سنة وأقبل ظهور جميعيات حقوق الإنسان الحديثة علما بأن الحرب العالمية الثانية قامت على أساس عنصري وهو سيادة الجنس الآري (الجرماني) للعالم مما أدى إلى وفاة حوالي ٤٩ مليون إنسان.

== صور المساواة في الإسلام، نماذج لمبدأ الشفافية الإدارية، ..

الصورة الأولى : المساواة أمام القانون : ..
الكل في الإسلام أمام القانون سواء وأجبر دليل على ذلك واقعة الأميرة المخزومية التي سرقت وجاء أسامة بن زيد يشتع لها عند رسول الله فقال (ص) قولته الشهيرة "يا أسامة اتضع في حد من حدود الله ثم أعفني الثبر وإلّا رأيت أناس أيضا هلك الذين من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق الشريف تركوه وإذا سرق الضعيف اتقوا عليه الحد والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها ولأعققت.

الصورة الثانية : المساواة أمام القضاء : ..

لم يستثنى النظام القضائي الإسلامي أحدا مهما سعت مكانته في الخضوع لأحكام الشريعة الإسلامية عند المخالفة ولهذا لم يعرف نظام المحاكم الخاصة لرئيس الجمهورية والوزراء المتصون عليها الآن في جميع القوانين المعاصرة عندما تمت محاكمتهم.

مثال ذلك : أن عليا رضي الله عنه وعندما كان أميراً للمؤمنين خاسم ذميين فذهب معه إلى القاضي الذي قام من مجلسه مستقبلا إياه ومرحبا به فقال له هذا أول ظلمكme ولذلك نجد أن الفارق عمر كان قد وصي قاضية أبو موسى الأشعري بالآتي "أص بين الناس في مجلسك وجهك وعملك حتي لا يباس الضعيف من عدلك ولا يطمع الشريف في فضلكه هذه هي الأدوية الناجمة لأمراض العدالة والمساواة القائمة.

الصورة الثالثة : المساواة في تولي الوظائف العامة : ..

وهذا هو نهج الله تعالى في كتابه الكريم إذ حدد شروطا معينة يجب أن تتوافر فيما يرشح لتولي الوظائف العامة حيث قال تعالى "خير من استأجرت القوى الأمين" صدق الله العظيم وبالتالي يجب أن تتوافر في المرشح للوظيفة العامة هما القوة والافتدأر في مجال تخصصه مع الأمانة والورع الديني حتى لا يظلم أحد من الرعية التي ولي عليها ويناه على ذلك قال (صلى الله عليه وسلم) "من ولي أمر المسلمين شيئا فولي رجلا وهو يبعد من هو أصلح منه فقد خأن الله ورسوله وقد ضرب (صلى الله عليه وسلم) المثل للفقراء في تطبيق الشئ المبدا على آل بيته حيث قال (صلى الله عليه وسلم) "لعم العباس عندما طلب منه أن يستعمله أن والله وأيم لا تولى هذا الأمر أحدا مطلقا لأن منتهج (صلى الله عليه وسلم) هو اختيار الأصغر قبل الصالح حتى ولو كان ذي قرية ولذلك قال (ص) محدثا جسامة للمسلمين إذ ضيعت الأمانة انظروا الساعة فليل وما أضاعها قال أن يسند الزمري غير أمله هوئنا هو مانصحه في وقتنا الحالي وسبب تخلفنا على الأمم الأخرى.

الصورة الرابعة : المساواة في تحمل التكاليف العامة، ووسيلة الإسلام الأساسية في هذا المجال هي الزكاة وهي هؤلاء واجب ديني اجتماعي حيث قال تعالى "والذين في أموالهم حق معلوم للسائل والمحروم، صدق الله العظيم.

وبإزكاة تتحقق المساواة بين القادرين وبعض يبيعون في هؤلاء والغفراء وذلك من طريق إعادة توزيع الدخل بين هؤلاء وأولئك ومن ثم تقريب الفوارق بين الطبقات في المجتمع الإسلامي على أساس القوة والتعاون والرحمة مما يؤدي إلى إحداث التوازن الاقتصادي والأمن الاجتماعي اللذين يعدان من الدعائم الأساسية التي تحقق الرضا بين أفراد المجتمع الواحد والذي يؤدي بدوره إلى التقدم والرفق والأزدهار في جميع مناحي الحياة.

ث. من جماع ما تقدم تناكده لنا وكل منصف وما لا يدع معه مجالا لشكك أن نظام الإدارة الإسلامي في صدر الإسلام (العصر الذهبي للفتوح والحضارة الإسلامية) كان يقوم على الشفافية المطلقة المستمدة من المبادئ والأسس التي تقوم عليها الشريعة الإسلامية من شوري، عدل، مساواة، قوة حسنة. كما سبق بيانه والتي أتت إلى إسقاط جميع الفوارق الطبقيّة والتمييز العنصري وقد كان الرسول الكريم (ص) قدوة حسنة لأصحابه في تطبيق تعاليم الدين الإسلامي على نفسه وآل بيته كما رأينا مما حدا بالخلفاء الراشدين حين آل إليهم الزمر بتطبيق تلك الأسس والمبادئ على أنفسهم قبل الرعية (وكم في رسول الله أسوة حسنة) ليكنوا قنوس لهم وذلك لإدراكهم رضوان الله عليهم إن الناس على دين ملوكهم وهذا ما أكده الفارق عمر بقوله بأن الرعية مذبذبة إلى إمام ما أدى الإمام إلى الله فإن راع الإمام رعاها، ويعينا حفظ استقرت نفوس الرعية وأمانتكم كلوهم وتفاوتوا في العمل والجهاد في سبيل الله والإزدهرت الحضارة الإسلامية ومعهم الخير الأمن والأمان وخضعت لهم معظم شوب الأرض وهزموا الفتنة الطغص ٤٠ ألف مقاتل والروم كانوا ٢٠٠ ألف مقاتل. وإذا كان ذلك كذلك لآذا نحن المسلمين هكذا

الآن متخلفون عن باقي العالم في وقتنا الحاضر فإن هذا يرجع من وجهة نظري إلى الجصور الذي أصاب المسلمين نتيجة لقرون الظلام التي ضلواها بعيدة عن تطبيق تعاليم الإسلام في حياتهم الخاصة والعامة لأن الله تعالى أخرجنا بالإسلام من الظلمات إلى النور فتركنا النور ورجعنا بإرادتنا إلى الظلمات وذلك عندما صجرنا العمل بمبادئ الإسلام الربانية السمحة على نحو ما سبق بيانه آنفا، ويوم يدرك المسلمون حقيقة قبيحتهم ويعملوا بها ويجعلوها دستوراً لحياتهم وليس مجرد مادة ضمن مواد مسائرتهم الوضعية فإنهم سوف يعودوا أسيانا كما كانوا في الماضي الخالد المصنء الذي يحق لنا أن نغفره بهما صلي مر العصور وقد تشبأ الفارق عمر بما سيكون عليه حال المسلمين في هذه الأيام حين قال في بلاغه خالقة لأبي عبيدة الجراح بأن العرب كانوا أهل وأذل وأحق الناس فاعزم الله عليهم فقاموا قبلهم طلبة العزلة بغيره أذهم الله وهذا هو ما تحقق الآن مع الأسف.

== المراجع : ..

١. عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة للدكتور / سليمان الطماوي الطبعة الأولى ١٩٦٦م.
٢. أصول التنظيم والإدارة في النظم الوضعية الإسلامية للدكتور / رمضان بطيح طبعة ١٩٩٨م.
٣. الإدارة والشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري للدكتور / سامي الطخوي طبعة ٢٠٠٦م.

الطبيعة القانونية لشركات السيامة

وإمكانية إدراجها في البورصة (بحث محكم)

العولة، القرية العالمية، المجتمع الكوني، كلها مترادفات تشير إلى الموجة التي تهدف إلى إزالة الحواجز بين الدول، وسواء كانت هذه الحواجز ثقافية أو اقتصادية أو تجارية وأخيراً سياسية، وقد بشر أنصار هذا الاتجاه بأنه سيعود بالفائدة والخير العميم على كافة البشر، فهو سيضمن لهم إزالة قيودهم التي تضعها الدول على كافة مظاهر حياتهم، فيصبح بإمكان الإنسان في أي مكان أن يستفيد مما حققه الإنسان في مكان آخر من تقدم ثقافي واقتصادي وتجاري.

أوروبواي سنة 1995 والتي أثمرت اتفاقيات تحرير التجارة في مجال السلع ٢٥ وفي مجال الخدمات **GATS** وفي مجال الجوانب التجارية المرتبطة بحقوق الملكية الفكرية **T.RIPS**

ونتيجة للمناخنة الشرسة التي وضعت قواعدها هذه الشركات العملاقة أصبحت الشركات والمؤسسات الوطنية غير قادرة على مجابهتها، وخصوصاً بعد أن كتبت الاتفاقيات الدولية من قدرة الدول الصغرى على حماية شركاتها ومؤسساتها، فوجدنا العديد من هذه الشركات أضلقت نشاطه وخرج من السوق، والبعض الآخر تحول إلى مجرد وكلاء وموزعين لهذه الشركات العملاقة، وبقي القليل من هذه الشركات وهو يحاول أن يقف في مواجهة هذا التيار الجارف حتى أن الشركات

والمؤسسات العامة والتي كانت تملك الدولة أو تملك جانب منها، والتي كانت عاملاً مهماً

إلا أنه بتطبيق هذا المفهوم أو هذا الاتجاه على أرض الواقع شوهدت نتائج مختلفة، إذ أنه حقق مزيداً من سيطرة وهيمنة الدول الكبرى على الدول الصغرى، أو بمعنى أكثر تحديداً الشركات العملاقة متعددة الجنسيات التابعة لهذه الدول - أو التي تنتمي هذه الدول - على مختلف أوجه حياة البشر في الدول الصغيرة، وتمثلت أبرز أوجه السيطرة في المجال الاقتصادي والتجاري بإحتكار أنه الجانب الأهم الذي يعني هذه الشركات، بل استطاعت هذه الشركات أن تدفع دولها إلى أن تضغط في اتجاه إبرام اتفاقيات ثنائية وإقليمية ودولية لتحقيق مصالحها، ولتحد من قدرة الدول الصغرى في أن تضع القيود التي من خلالها تستطيع أن تحافظ على مصالحها، ولعمل أهم مثال على ذلك جولات

التجارة الحرة التي أثمرت أهم اتفاقيات عقدت على مر التاريخ الإنساني من حيث تأثيرها على حياة البشر في كافة أرجاء المعمورة، وكان أهمها اتفاقيات جولة

اعداد:
د. محمد أحمد الدين
د. هالة فؤاد توفيق

الطبيعية القانونية

لشركات السياحة وإمكانية

إدراجها في البورصة

في تحقيق موازنة الأرباح بالسوق الوطني بنات
تصميمها رباح الخصخصة، أن الحق الحكومات بدأت
في بيع شركاتها ومؤسساتها للشركات المتعددة
الجنسيات- أو من يملكونها- وهذا ما حدا بأحد
علماء الاقتصاد الأمريكيين^(١) إلى التحذير من
الأثر الضار الذي يمكن أن يصيب الخدمات
العامة التي تقدمها الدولة لمواطنيها نتيجة قلة
مواردها بعد بيع شركاتها.

وقد تأثر القطاع السياحي- كغيره من
القطاعات- فلم تدم الشركات المكونة لهذا
القطاع قادرة على المنافسة بفاعلية، وهو ما أثر
بشكل كبير على أرباحها، وذلك دفع بعضها إلى
التوقف من نشاطها، وكان لابد للشركات
القائمة حتى تظل في السوق أن تدعم من
مركزها المالي بشكل كبير من خلال التوسع في
نشاطها وتحقيق المزيد من الانتشار والمزيد من
الجودة فكان السبيل الوحيد متاح لهذه
الشركات هو الاقتراض من البنوك، إلا أن أعباء
القروض كانت تثقل كاهلها، وبدلاً من أن تدعم
نشاطها أثرت على هذا النشاط، وخصوصاً أن
القطاع السياحي - وبالأخص في مصر- قطاع
مرن يتأثر بالأوضاع السياسية والأمنية للبلاد
بشكل كبير، ولا يخفى على أحد تأثير الهجمات
الإرهابية على قطاع السياحة في مصر.^(٢)

كل هذا دفعا إلى التساؤل لماذا لم تلجأ شركات
السياحة للاستفادة من المميزات التي حققها
أعمال معينة من الشركات - وخصوصاً رأس المال
الكثير- مثل شركات المساهمة وشركات التوسيع
بالأسهم- فإذنا هذا التساؤل إلى تساؤل آخر هل
توجد عقبات قانونية تحول بين شركات السياحة
وبين ارتداء ثوب الشركات المتوه منها، وبما يعنيه
ذلك من إمكانية إدراج أسهمها في البورصة؟
وقادنا التساؤل السابق إلى تساؤل أخير، فإذا
كانت هناك عقبات فهل تتمثل في قانون شركات
السياحة؟ أو القانون التجاري؟ أو قانون
الشركات؟ أو قانون هيئة سوق المال.

الأسئلة السابقة - وغيرها- هي التي ذهبتنا
إلى أن نطرح هذا البحث لنحاول الإجابة عليها،
والوصول إلى نتائج نضعها تحت بصير المشرع
والخبراء المتخصصين في هذا المجال، ولعلها
تكون بداية لأبحاث أخرى، تهدف إلى تدعيم

موقع شركاتنا في المنافسة الهائلة التي تواجهها
عالمياً.

وستناول هذا البحث على ضوء التشريعين
المصري والإماراتي، مع التركيز بالنسبة
للتشريع الأخير على النظام القانوني لإمارة دبي،
وذلك تقديرًا منا للتجربة الرائدة التي حققتها
دولة الإمارات -وخاصة إمارة دبي- في مجال
النهضة السياحية القائمة.

وسوف نقسم بحثنا إلى فصلين: نتناول في
الفصل الأول، الطبيعة القانونية لشركات
السياحة، وفي الفصل الثاني، إمكانية إدراج
شركات السياحة في البورصة.

الفصل الأول

الطبيعة القانونية لشركات السياحة

تقسيم-

سنتناول في هذا الفصل الأشكال القانونية
لشركات بصفة عامة، وذلك في مبحث أول وفي
المبحث الثاني، نتناول الشكل القانوني الذي
تظهر عليه شركات السياحة.

المبحث الأول- الأشكال القانونية للشركات
تقسيم-

سنعالج في هذا المبحث، المقصود بالشركة،
والتمييز بين الشركات المدنية والشركات
التجارية، وأخيراً الأشكال المختلفة للشركات
التجارية.

أولاً، المقصود بالشركة -

الشركة هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو
أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي، وذلك
بتقديم حصة من مال أو من عمل، لاقتسام ما
قد ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة.^(٣)

أو هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر
بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي
يستهدف الربح، وذلك بتقديم حصة من مال أو
عمل، واقتسام ما ينشأ من المشروع من ربح أو
خسارة، ويشمل الشروط الاقتصادية كل نشاط
تجاري أو مائي أو مناصي أو زراعي أو عقاري أو
غيره من أوجه النشاط الاقتصادي.^(٤)

فالشركة وفقاً للتعريفين السابقين هي عقد،
وبما يتطلبه ذلك من جانب إرادي من جانب
الشركاء لإبرام هذا العقد، ومقدد الشركة من
العقود المسماة، لا تدخل المشرع - في النظام
القانوني المصري والإماراتي- ووضع تنظيمياً
مفضلاً له، سواء من خلال القانون المدني أو
التجاري أو من خلال قانون متخصص
لشركات.

ومع التسليم بأن عقد الشركة عقد. إلا أنه

يتميز عن غيره من العقود. فيترتب على إبرام
هذا العقد وجود شخصية معنوية مستقلة
لشركة تختلف عن شخصية الشركاء فيها، وبما
يترتب على ذلك من آثار قانونية، كما أن هذا
العقد يستهدف تحقيق مصالح الشركاء والشركة
على حد سواء، أي يقوم -على خلاف العديد من
العقود- على اتحاد المصالح وليس على
تعارضها.^(٥)

ولعقد الشركة عدة أركان يقوم عليها، ويمكن
تقسيم هذه الأركان إلى ثلاثة مجموعات:
الأولى- الأركان الموضوعية العامة، والثانية-
الأركان الموضوعية الخاصة، والثالثة- الأركان
الشكلية.

أما الأركان الموضوعية العامة فهي ذاتها
التي يقوم عليها أي عقد، وهي الرضا
والأهلية والمحل والسبب، وعن ركن الرضا،
فيجب أن ينصب على شروط العقد جميعاً، أي
على رأس مال الشركة وفرضها ومبداها وكيفية
إدارتها، وبغير ذلك من الشروط، ويجب أن يكون
الرضا صحيحاً وخالياً من أي عيب، وأما عن
الأهلية، فيجب أن يتمتع المتعاقد بالأهلية
الخاصة لأعمال التصرف، أي أن يكون ممن بلغ
إحدى وعشرين سنة ميلاديه، ولم يترده عارض
من عوارض الأهلية، وعن ركن المحل، فمحل
عقد الشركة هو المشروع الذي يلتزم المتعاقدون
بالمساهمة فيه بتقديم حصة من مال أو عمل،
ويجب أن يكون هذا المحل مشروعاً وبغير مخالف
للنظام العام والآداب، وأخيراً يجب توافر ركن
السبب، أي الباعث الدافع على التعاقد، والباعث
هذا يتمثل في تحقيق فرض الشركة المتجسد في
استغلال مشروع مالي معين، وهو بهذا المعنى
يختلص بمحل العقد، بحيث يصبح المحل
والسبب في عقد الشركة شيئاً واحداً.^(٦)

وبالنظر إلى الأركان الموضوعية الخاصة لعقد
الشركة نجدنا تتمثل في تعدد الشركاء وتقديم
الحصص، واقتسام الأرباح والخسائر، ولدية
الاشتراكه، وعن ركن تعدد الشركاء، فهو أمر
مستفاد من تعريف عقد الشركة ذاته، فهو أمر
ضروري لقيام عقد الشركة، فليس هناك في
النظامين القانونيين المصري والإماراتي- على
خلاف بعض الأنظمة الأخرى كالنظام
الإنجليزي- ما يُعرف بشركة الرجل الواحد.
وهذا الركن ليس لازم حسب لقيام الشركة، بل
وكذلك لبقائها واستمرارها، وبالتالي فإن
الشركة تعتبر منقضية إذا اجتمعت حصصها أو
أسهمها كلها في يد شريك واحد، وعن ركن
تقديم الحصص، فلنكتفي بعقد صحيحاً

ينبغي أن يقوم كل متعاقد بتقديم الحصة التي تعهد بها، وذلك لأن رأس مال الشركة يتركب من مجموع هذه الحصص، وأما عن انقسام الأرباح والخسائر، فهو من الأركان الجوهرية، فهو الذي يفرق بين الشركة وما قد يشبهه من أنظمة أخرى كالجامعية، وطريقة انقسام الأرباح والخسائر مرسومة بانضاق الشراكة، أي أنها متروكة لإرادتهم ينظمونها كيفما يشاؤون، غير أن هذه المسئلة مقيدة بعدم جواز أن يتضمن عقد الشركة شرطاً يقضي بحرمان أحد الشركاء من الأرباح، أو بإصفائه من الخسائر، وأخر هذه الأركان هو نية المشاركة أو الاشتراك، وهي رغبة إرادية تدفع الشركاء إلى التعاون فيما بينهم تعاوناً إيجابياً وعلى قدم المساواة من أجل تحقيق أهداف الشركة.^(١٦)

وأخيراً الأركان الشكلية لعقد الشركة، فهي تتمثل في الكتابة والشهر، أما من الكتابة فهي لازمة لانعقاد عقد الشركة صحيحاً، فهي ركن من الأركان وليست وسيلة للإثبات، وعلى ذلك فقد عقدت الشركة غير المكتوب بعد عنقاً باطلاً.^(١٧) والركن الثاني هو الشهر، ولا يعد هذا الركن شرطاً مسمى، وإنما هو شرط لنفاذ العقد في مواجهة الغير.^(١٨)

وبالنسبة للشركات التجارية تحديداً - وهي التي تهمنا في هذا المقام - فقد تطلب المشرع التجاري شهر عقودها التأسيسية، وذلك باستثناء شركة المحاصة نظراً لعدم تمتعها بالشخصية المعنوية، ويقع هذا الشهر طبقاً للإجراءات والأوضاع التي يحددها القانون، ولقد رتب المشرع على تخلف هذا الإجراء جزاءً قاسياً يتمثل في البطلان، بل إنه علق منع بعض الشركات بالشخصية المعنوية على إتمام هذا الإجراء.^(١٩)

ثانياً - التفرقة بين الشركات المدنية والشركات التجارية -

يقصد بالشركة المدنية هي المشروع الجماعي الذي يهدف إلى تحقيق الربح من خلال ممارسة بعض الأعمال المدنية، وتتخذ هذه الشركة أحد الأشكال المنصوص عليها في قانون المعاملات المدنية، كفترة الاستغلال الزراعي والشركة المهنية التي تتكون بين عدد من المحامين أو المهندسين لإدارة مكتب للمحاماة أو الاستشارات القانونية أو الهندسية.

أما الشركات التجارية، فهي ذلك المشروع الجماعي الذي يهدف إلى تحقيق الربح من خلال ممارسة أحد الأعمال التجارية، متى اتخذ هذا المشروع أحد الأشكال المنصوص عليها في قانون الشركات التجارية، وعلى ذلك تعتبر

الشركة تجارية إذا قامت بالأعمال التجارية، سواء أكانت هذه الأعمال تجارية بطبيعتها، أو كانت لا تعد كذلك إلا إذا تمت ممارستها على سبيل الاحتراف، ويأخذ حكم الشركة التجارية أيضاً، ما يسمى بالشركة المدنية ذات الشكل التجاري، أي الشركة التي تباشر نشاطاً مدياً، ولكنها تتخذ أحد أشكال الشركات التجارية.^(٢٠)

ويتضح مما سبق الفرق بين الشركات المدنية والتجارية، فبينما كلاهما يهدف إلى تحقيق الربح، إلا أن الشركات المدنية تخضع للقانون المدني، بينما الشركات التجارية تخضع للقانون التجاري، وبما يترتب على ذلك من اختلاف في نظام تأسيسها وهي مباشرة نشاطها وفي اقتضائها.

ثالثاً - الأشكال المختلفة للشركات التجارية -

هناك عدة معايير لتقسيم هذه الشركات إلى أن المعيار الأشهر هو الذي يقسم هذه الشركات إلى ثلاث طوائف الأولى هي شركات الأشخاص، والثانية هي شركات الأموال، وأخيراً الشركات المختلطة.

أما عن الطائفة الأولى، فهي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي، فهخصية الشريك لها دور أساسي ورئيسي في قيامها واستمرارها وانضالها، فهي لا تقوم إلا بين عدد قليل من الأشخاص يعرف بعضهم بعضاً ويثق كل منهم بالأخر، وتشمل هذه الطائفة عدة أنواع من الشركات هي شركات التضامن، وشركات التوسية البسيطة، وشركات المحاصة، وتعرض لكل نوع بعضه من التفصيل.

١ - شركات التضامن^(٢١)

تعتبر شركة التضامن من أكثر أنواع الشركات انتشاراً في الحياة العملية - أو كانت في وقت قريب - حيث تضطلع بالمشروعات الصغيرة والتوسعة، وذلك تأسيساً على ما يتوافر لها من خصائص تمكنها من الحصول على الائتمان بسهولة ويسر من خلال المسؤولية الشخصية والتضامنية للشركاء عن ديون الشركة.

ويمكن تعريف هذه الشركة بأنها الشركة التي تتكون من شريكين أو أكثر يكونون مسؤولين بالتضامن في جميع أموالهم عن التزامات الشركة.^(٢٢)

ويتبين مما سبق أن هذه الشركة تتميز بميزتين رئيسيتين وهما - الأولى أنها تقوم على الاعتبار الشخصي وليس الاعتبار المالى، الثانية، أن مسؤولية الشريك مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة والتزاماتها،

والقصد بالاعتبار الشخصي، أن هذا النوع من الشركات يفترض قيام مجموعة محدودة من الأشخاص بتكوين شركة للقيام بالمشروعات الصغيرة، وغالباً ما يرتبط هؤلاء بروابط خاصة من القرابة أو الصداقة، بحيث يعتمد كل شريك على وجود غيره من الشركاء واستمراره في الشركة، فجوهر هذه الشركة يقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء، فضلاً عن ثقة الغير بجميع الشركاء، ويترتب على الاعتبار الشخصي الذي تقوم عليه هذه الشركات أنه إذا طرأ على شخصية الشريك ما يؤثر على هذا الاعتبار إيجاباً أو سلباً، فإنه يثبت عليه هذه الشركة، ومن ثم الحلولها تبعاً لذلك، ويترتب على هذا الاعتبار أيضاً أنه كقاعدة عامة - لا يجوز تداول الحق الناشئ عن الحصة المقدمة من الشريك في الشركة، إلا أن هذه القاعدة لا تتعلق بالأنظمة العام، ومن ثم يجوز الاتفاق على ما يخالفاها.

أما عن المسؤولية الشخصية والتضامنية للشركاء في هذا النوع من الشركات فتعني أن للئالئ يدين على الشركة أن يرجع على الشريك ليس في حدود حصته حسب، ولكن في كل أمواله الخاصة، وعلى وجه التضامن.^(٢٣)

ويترتب على هذه المسؤولية ثبوت صفة التاجر للشريك التضامن، ومن أهم نتائجها كذلك أنه إذا أشهر إفلاس الشركة تعين حتماً ويقو القانون شهر إفلاس الشريك إلا أن العكس غير صحيح، فلا يؤدي إفلاس الشريك إلى إفلاس الشركة، وإن أدى إلى انحلال الشركة لانتهيار الاعتبار الشخصي، ما لم يتفق على استمرار الشركة مع باقي الشركاء.

٢ - شركات التوسية البسيطة -^(٢٤)

شركة التوسية البسيطة هي الشركة التي تتكون من شريك متضامن أو أكثر يكون مسؤولاً في جميع أمواله عن التزامات الشركة، ومن شريك موسس أو أكثر لا يكون مسؤولاً عن التزامات الشركة إلا بمقدار حصته في رأس المال.^(٢٥)

ويظهر من التعريف السابق أن هذه الشركة تضم طائفتين من الشركاء: الطائفة الأولى، هم الشركاء المتضامنون، ويسألون في كل أموالهم مسؤولية شخصية وتضامنية، كما هو الحال في شركة التضامن، والطائفة الثانية شركاء موسسون، ويسألون فقط في حدود الحصص التي قدموها للشركة.

والقصد باقتصار مسؤولية الشريك الموصى في حدود حصته من رأس المال، أن هذا الشريك إذا قدم حصته إلى الشركة برئت ذمته ولا

المستشار القانوني
المستشار القانوني
المستشار القانوني

وأما عن الطائفة الثانية من الشركات التجارية، فهي شركات الأموال، وترتكز هذه الشركات في المقام الأول على الاعتبار المالي عند تكوين الشركة وأثناء حياتها، وعند انقضاءها، فهدف تكوينها يتم غالباً بالالتجاء إلى الجمهور - الذي لا يعرف بعضها بعضاً - للحصول على رأس مالها، وأثناء حياتها يستطيع الشركاء الانسحاب منها من طريق تداول أسهمهم، ودون أن يؤثر ذلك على بقائها واستمرارها، وأهم صورها هي شركات المساهمة العامة، والتي سنتناولها بشيء من التفصيل.

شركات المساهمة العامة - ١٩

يختلف هذا النوع من الشركات عن غيرها من الشركات في أنها لا تنشأ بمجرد إبرام عقد تأسيسها، بل لا بد لقيامها بالحلل العديد من على بقائها واستمرارها، وقد يتفرق ذلك وقتاً طويلاً، وهذا أمر طبيعي، ذلك لأن هذا النوع من الشركات يشكل خطورة اقتصادية واجتماعية قصوى، نظراً لأنه يعتمد في تمويله بصفة أساسية على الإدخال الوطني.

وللتخلص من إجراءات تأسيس هذا النوع من الشركات في أن يقوم ما يسمى بالمؤسسين بتحرير العقد الابتدائي ونظام الشركة، ثم يقوموا بالسعي إلى جمع رأس المال اللازم لتحقيق غرض الشركة، ويتم دعوة الجمعية التأسيسية للاعتقاد بهدف تقويم الحصص العينية أن وجدت ثم يتم التصديق على نظام الشركة، وتعيين الهيئات الإدارية الأولى، ويتم إبطار الجهات المختصة بتأسيس الشركة، وأخيراً يتم التحلل الإجراءات القانونية للشهر، وستعرض لأهم هذه الإجراءات ببعض التفصيل.

أما عن الأعضاء المؤسسين لهذه الشركات فيقتصد بهم كل من يشترك اشتراكاً فعلياً في تأسيس الشركة بنية تحمل المسؤولية الناشئة من ذلك. (٢٠)

وحرصاً من المشرع على توفير أقصى الضمانات لجمهور المخبرين الذين يكتتبون في أسهم هذا النوع من الشركات ودراً لكل تحايل قد يلجأ إليه المؤسسون الفعليين لشركة للإفلات من المسؤولية الناجمة من عملية التأسيس - وذلك من طريق استنادهم من التوقيع على العقد الابتدائي للشركة وتسخير أشخاص آخرين للقيام بهذه المهمة - فقد أقم المشرع قرينة قانونية قاطعة مؤداه أن يعتبر مؤسساً - فضلاً عن وقع العقد الابتدائي - كل من طلب ترخيص تأسيس الشركة، أو قدم حصص

مسؤولية عليه بعد ذلك ولو هلك أو بددها المير، إلا أن هناك حالتين استثنائيتين يسأل فيهما الشركاء المؤسسون مسؤولية شخصية وتضامنية من ديون الشركة الأولى، إذا أدخل أسم هذا الشركاء في عنوان الشركة، وذلك بعلمه ودون اعتراض منه، وذلك حماية للغير الذين تعاملوا مع الشركة على أساس الوضع الظاهر الناتج من وجود اسم هذا الشركاء في عنوان الشركة، بما يعنى مسؤوليته التضامنية من ديونها، أما الحالة الثانية، فهي حالة قيامه بعمل من أعمال الإدارة الخارجية المتصلة بالغير. (٢١)

٣- شركات الخاصة - ٢١

شركة الخاصة هي الشركة التي تتعدد بين هريكين أو أكثر لا تقسم الأرباح والخسائر من عمل تجارى أو أكثر يقوم به أحد الشركاء باسمه الخاص. (٢٢)

ويتضح من التعريف السابق أن هذه الشركة تتعدد بين هريكين أو أكثر، الأول، ويتعامل مع الغير باسمه الشخصي، ويطلق عليه الشركاء الظاهر أو مدير الخاصة، والثاني يستتر خلف الأول، ويطلق عليه الشركاء المعتبري على أن يتم توزيع الأرباح والخسائر بين جميع الشركاء طبقاً للشروط المتفق عليها بينهم،

وتتميز هذه الشركة بعدة خصائص، وأهمها: أولاً - أنها شركة مستترة وخفية هي لا تظهر على مسرح الحياة القانونية، والمقصود بالاستتار هنا هو جهل الغير الذي يتعامل مع الشركاء الظاهر ووجود الشركة من الناحية القانونية، وعلى ذلك فحفاها الشركة يتميز بالطابع الإدارى والقانونى. (٢٣)

ثانياً - هذه الشركة لا تكسب الشخصية المعنوية، وهذا يتفق مع خفاء الشركة، إذ أن ثبوت الشخصية المعنوية لها في مواجهة الغير، يفترض إعلامه بوجود الشركة ابتداءً، وترتبط على هذه الصفة عدم وجود ذمة مالية للشركة مستقلة من ذمم الشركاء، كما أنها لا تتمتع باسم أو موطن أو جنسية أو عنوان، ولا تخضع لنظام الإفلاس، وإذا انقضت هذه الشركة فإنها لا تخضع للتصفية بالمعنى القانونى، وإنما يتم تسوية الحسابات بين الشركاء وهذه التسوية محلها العقد وليس الشركة.

عينية عند تأسيسها. (٢٤)
ولإمكان قيام شركة المساهمة، اشترط المشرع حداً أدنى من المؤسسين لا ينفى النزول عنه، فنص على أن لا يجوز أن يقل عدد المؤسسين في شركات المساهمة عن ثلاثة. (٢٥)

وإذا كان المشرع قد وضع حداً أدنى لعدد الشركاء، فإنه لم يضع قيوداً على الحد الأقصى الذى قد يبلغ بضعة آلاف أو يزيد في هذا النوع من الشركات، والسبب في أن الحد الأقصى للشركاء لا قيود عليه راجع إلى قيام هذا الشكل من الشركات على الاعتبار المالي، فالمساهم يهيم في المقام الأول، الحضارية على قيمة ما يحمله من أسهم في أسواق الأوراق المالية، وذلك بقصد الحصول على ربح سريع من طريق بيعها كلما سحت له فرصة لذلك ولا يخطر ببال المساهم في هذا النوع من الشركات العمل على قدم المساواة مع غيره من المساهمين، والتعاون معهم تعاوناً إيجابياً، بقصد إنجاح مشروع الشركة أو تحمل مخاطره.

وعن العقد الابتدائي لهذه الشركات، فهو الذى يبدأ به إجراءات التأسيس كما سلف الإشارة، ويتمين أن يشمل هذا العقد أسماء المؤسسين ومهمتهم وجنسياتهم ووطنيتهم، واسم الشركة وغرضها ومركزها وإدارة المسجلة لها، ومقدار رأس المال، وعدد الأسهم وقيماتها وأدوارها، ويتعهد المؤسسين بالتصديق على جميع الإجراءات اللازمة لتأسيس الشركة، ولا يترتب على هذا العقد بمجرد إبرامه - وخلافاً لما هو عليه الحال في شركات الأشخاص - نشوء شركة المساهمة باعتبارها شخصاً معنوياً، إنما هو قد يبرم بين المؤسسين ويضع على عاتقهم التزامات متبادلة بالاسعى إلى التحلل من إجراءات لإتمام تأسيس الشركة، ولا يجوز أن يتضمن هذا العقد أية شروط تعفى المؤسسين أو بعضهم من المسؤولية الناجمة عن تأسيس الشركة، أو أية شروط أخرى ينص على سريانها على الشركة بعد انشائها ما لم تنجز على النظام الأساسى. (٢٦)

وبجانب العقد الابتدائي يلتزم المؤسسون بتحرير نظام للشركة، ويتضمن هذا النظام بياناً تفصيلياً بكافة القواعد المتصلة بالشركة بعد اكتسابها الشخصية القانونية.

وأما عن رأس مال هذه الشركات، فهو مبلغ من النقود يمثل القيمة الاسمية للحصص النقدية والعينية التى قدمت للشركة عند تأسيسها، ويقسم رأس المال إلى أجزاء متساوية القيمة، ويسمى كلاً منها سهماً، وتطرح هذه الأسهم على الجمهور للاكتتاب فيها، أو يكتتب فيها المؤسسون

وحدتهم، ويتولى المؤسسون تفسير رأس المال اللازم للمشروع الذي تنشأ الشركة من أجل تحقيقه.

وقد تبني المشرع بالنسبة للشركات المساهمة مبدأ تنافلية رأس المال، ويؤدى ذلك لبنا أن يكون للشركة رأس مال مخصص به، وهو رأس المال التوكلي اللازم للمشروع، ورأس المال المصدر، وهو رأس المال اللازم للبدء في المشروع^(٣٧)، ولم يضع المشرع حداً أدنى لرأس مال هذه الشركة، وإنما أحال على اللامعة التنفيذية للقانون لتحديد الحد الأدنى لرأس المال المصدر لكل نوع من أنواع النشاط الذي تمارسه شركات المساهمة، كما تدخل قانون هيئة سوق المال عن طريق لائحته التنفيذية ووضع الحد الأدنى لرأس مال هذه الشركات، وقد فرقت هذه اللائحة بين الشركات التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام وبين تلك التي لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام وأوجبت ألا يقل رأس المال الأولي عن مليون جنيه، وألا يقل رأس مال الثانية عن ربع مليون جنيه^(٣٨)، ولعل السبب الذي دفع المشرع إلى وضع حد أدنى لرأس المال هو الرغبة في قصر نشاط هذه الشركات على المشروعات الاقتصادية الهامة التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، وتترك غيرها من المشروعات للأشخاص الأخرى من الشركات. وقد أوجب المشرع تقسيم رأس مال الشركة - كما سلف البيان - إلى أسهم متساوية القيمة، وتحدد القيمة الاسمية للسهم بحيث لا تقل عن خمسة جنيهات ولا تزيد على ألف جنيه^(٣٩). وأوجب المشرع أخيراً ضرورة إخطار الجهة الإدارية المختصة بتأسيس هذه الشركات، وذلك بعد استيفاء المستندات المطلوبة لإنشائها^(٤٠).

ويعد هذا عدولاً من المشرع عن اتجاهه السابق والذي كان يتطلب ضرورة الحصول على ترخيص وزاري بتأسيس هذه الشركات.

ومن الطائفة الثالثة والأخيرة من الشركات التجارية، فهي الشركات المختلطة، وهي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبارات الشخصية والمالية، فيتميزان ويظهر ذلك من خلال السمات التي تميز بها الشركات من هذه الطائفة، ومن صور هذه الشركات شركات التوصية بالأسهم، والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

١ - شركات التوصية بالأسهم^(٤١)

شركة التوصية بالأسهم هي شركة يكون رأس مالها من حصص أو أكثر يمتلكها فريق متضامن أو أكثر، وأسهم متساوية القيمة يكتبت فيها مساهم أو أكثر، ويمكن تداولها على الوجه الجين

بالقانون^(٤٢) ويتنص من التعريف السابق أن شركة التوصية بالأسهم تتكون من فريقين من الشركاء: شركاء متضامنون مسؤولون عن التزامات الشركة في أموالهم الخاصة مسئولية غير محدودة وتضامنية في حال تعددهم، ويتسبون صفة التاجر، ويستأثرون بإدارة هذه الشركة، وشركاء مساهمون يتوافق مركزهم مع مركز الشريك الوصى في شركة التوصية البسيطة، من حيث مسئوليتهم المحددة وعدم اكتسابهم صفة التاجر، ومنعهم من التدخل في الإدارة الخارجية، كما يتوافق مركزهم مع مركز الشريك في شركة المساهمة، وذلك من حيث حصصهم المتمثل بأشهم قابلة للتداول، ومن حيث انتفاء الاعتبار الشخصي في حقهم، إذ لا تتأثر الشركة بخروجهم أو بوفاتهم، فهذه الشركة هي شركة توصية بسيطة بالنسبة لشركاء المتضامين، وشركة مساهمة بالنسبة للشركاء المساهمين.

الأصل أن تؤسس هذه الشركة للقيام بأى نشاط، طالما أنه نشاط مشروع لا يخالف القانون، غير أن هذا الأصل يرد عليه استثناء هام نص عليه القانون^(٤٣)، وطبقاً لهذا الاستثناء لا يجوز أن تتولى هذه الشركات أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الأعمال أو تلقى التوابع أو استثمار الأموال لحساب الغير، ولعل تبرير ذلك هو الاعتبار الشخصي الذي يتجسد في وجودها بما أو أكثر متضامن تتأثر الشركة في وجودها بما يخطر على شخصيته من موارض، وطالما أن مصير الشركة مرتبط بمصير هذا الشريك فمن الطبيعي أن يُحظر عليها القيام بالأنشطة التي تعتمد في القيام الأول، على الاعتبار الثاني، وتمثل هذه الأنشطة في أعمال سائفة البيان.

وعن رأسمال هذه الشركة، فجزء منه يتمثل في حصص نقدية أو عينية يقدمها الشريك المتضامن، وفي الجزء الآخر أسهم تطرح قيمتها الاسمية في اكتتاب عام على جمهور المستثمرين كشركات المساهمة، إلا أنه في مثل هذه الشركات يجب أن تكون قيمة كل حصص من حصص الشركاء المتضامين مساوية لقيمة الأسهم الصادر من الشركة أو مضاعفاته، ويؤدى الشريك المتضامن من حصته إلى الشركة بنات الأوضاع والمواهب التي يتم بها أداء مقابل الأسهم سواء كان المقابل نقدياً أو عينياً^(٤٤).

٢ - الشركات ذات المسؤولية المحدودة^(٤٥)

هذا النوع من أكثر الشركات انتشاراً، ولعل السبب في ذلك انفرادها بمجموعة من

الخصائص تجعلها في منزلة وسط بين شركات الأشخاص وشركات المساهمة، فهي تلبى حاجة صغار المستثمرين إلى إطار قانوني يباشرهم من خلاله نشاطهم دون سلوك طريق شركات المساهمة الوعر أو الوقوع في براثن نظام شركات التضامن الذي لا يحفز - من أجل قسوته - أصحاب الشركات التي لا تحتاج إلى رأس مال طائل على اختيار هذا النوع من المشاركة.

ويقصد بهذه الشركة أنها الشركة التي لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكاً، ولا يكون كل منهم مسؤولاً إلا بمقدار حصته، ولا يجوز تأسيس الشركة التي لا تحتاج إلى رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام، ولا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول، ويكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضعاً لاسترداد الشركاء طبقاً للشروط الخاصة التي يتضمنها عقد الشركة، فضلاً عن الشروط التي ينص عليها القانون، وطبقاً للتعريف السابق فإن أهم ما يميز هذه الشركة أن مسئولية الشركاء فيها محدودة بمقدار الحصص التي يملكها من رأسمال الشركة، فلا تمتد هذه المسئولية لتتطوّل أموالهم الخاصة، وعلى ذلك فتمثل أولى الشركات بحصصه المقطعت تماماً بالذات، ولم يعد في استطاعتهم أن يطالبوا بشيء، وطالما أن مسئولية الشريك محدودة، فلا يكتب صفة التاجر بمجرد دخوله الشركة، وذلك ما لم تكن له هذه الصفة من قبل، ولا يؤدي إفلاس الشركة إلى إفلاسه.

وهناك عدة استثناءات على مبدأ مسئولية الشريك المحدودة، ولعل أهمها:

■ إذا ثبت أن القيمة المقدرة للحصة العينية في عقد الشركة أكبر من قيمتها الحقيقية، فيكون مقدم هذه الحصة مسؤولاً قبل الغير من قيمتها المقدرة لها في عقد الشركة، وينال بالى الشركاء بالتضامن عن أداء هذه الفرق، إلا إذا أثبت عدم علمهم بذلك^(٤٦).

■ والاستثناء الثاني، أنه إذا قل حد هذه الشركاء من النصاب المقرر قانوناً - وهو شريكان على الأقل - فمن يبقى من الشركاء يكون مسؤولاً في جميع أمواله من التزامات الشركة، وتظل هذه المسئولية تنقل ككله ما لم يباشر خلال ستة أشهر على الأكثر من تاريخ تحقق واقعة الإفلاس بالتصايب إلى تصحيح وضع الشركة، فإذا ضمت هذه الفة دون اتخاذ إجراءات التصحيح أصبحت الشركة منحلقة بقوة القانون^(٤٧).

وأما رأس مال هذه الشركة فهو يتميز بتوافق

الطبيعة القانونية

لشركات السياحة وإمكانية

إدراجها في البورصة

الحد الأدنى الذي عينه المشرع له، إذ يبلغ هذا الحد خمسين ألف جنيه مصري.^(٣١)

ويقسم رأس المال إلى حصص متساوية لا تقل كل منها عن مائة جنيه.^(٣٢)

وهي غير قابلة للتداول بالطرق التجارية، ولا يجوز التنازل عنها للغير إلا بقبول شروط معينة، ولضبط رأس مال هذا النوع من الشركات، فقد حظر المشرع تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام، كما حظر عليها المشرع إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول.^(٣٣)

كما حرم المشرع على هذا النوع من الشركات الاحتفال بأعمال التأسيس أو أعمال البنوك أو الأرباح أو لتفشي الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير.^(٣٤)

والهدف من هذا التجريم هو مصالح المستثمرين نظراً لأن الأموال سائلة الذكر تتضمن كثيراً من المخاطر التي يخشى منها إضرار الشركة، فتضيق على أصحاب رؤوس الأموال أموالهم بسبب تواضع رأس مال الشركة، ويسبب المسؤولية المحدودة للشركاء عن ديونها والتزاماتها.

يتضح مما سبق أن هذه الشركة لا تصلح في الأساس، بسبب ضآلة رأس مالها، إلا للمشروعات الاقتصادية أو متوسطة الحجم التي لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة.

وتباشر هذه الشركة نشاطها من خلال مديرها فهو الذي يتولى تمثيلها أمام الغير وأمام القضاء، ويخضع المدير في ممارسة سلطاته لرقابة الشركاء الذين ينظمون في أجهزة جماعية التكوين هي مجلس المراقبة والجمعية العمومية للشركاء.^(٣٥)

وبانتهاء استمرضنا لهذه الشركة تكون قد انتهت من البحث، الأول المتعلق بالأشكال القانونية للشركات، وتعرض بعد ذلك للمبحث الثاني الذي سنتناول فيه الشكل القانوني لشركة السياحة.

المبحث الثاني - الشكل القانوني لشركات السياحة.

تقسيم -

سنعالج في هذا المبحث: الشكل القانوني

لشركات السياحة في النظام القانوني المصري، والشكل القانوني لشركات السياحة في النظام القانوني لإمارة دبي.

أولاً - الشكل القانوني لشركات السياحة في النظام القانوني المصري -

مع ازدياد أهمية السياحة كمورد هام للدخل الوطني في جمهورية مصر العربية، وذلك باعتبار مصر من أهم المقاصد السياحية للسياحة الثقافية، وذلك لمعظمة أنهارها بداية بالآثار الفرعونية ومروراً بالآثار القبطية ثم الآثار الإسلامية، فقد أصبحت مصر كذلك من أهم مقاصد السياحة الترفيهية وذلك بعد استعادة شبه جزيرة سيناء، والتي تحوى كنوزاً من السياحة الترفيهية وعلى رأسها محبة رأس محمد، وقرم الشيخ والفرقة، لذا فقد كان لازماً للاستفادة من هذا المورد الهام تنظيم قطاع السياحة لتنظيم على أعلى مستوى، وتنظيم هذا القطاع استدعى الأمر الاهتمام بشركات السياحة لما تلعبه هذه الشركات من دور رئيسي في تدعيم هذا القطاع، ولذا كان المشرع المصري سباقاً إلى التدخل القانوني لتنظيم عمل هذه الشركات من خلال القانون رقم ٨٤ لسنة ١٩٦٤ الخاص بتنظيم شركات وكالات السفر والسياحة.

إلا أنه مع مرور الزمن وتطور الأشكال والأنماط السياحية، ودخول معطيات جديدة إلى النشاط السياحي، كان تزاماً على المشرع أن يتدخل من جديد لتطوير التشريع بما يتواءم مع هذه التطورات، فصدر القانون رقم ٢٨ لسنة ١٩٧٧ بتنظيم شركات السياحة، والذي ألغى التشريع السابق طبقاً لنص المادة ٣٢ منه، ولم يكتف المشرع بذلك بل كان دائماً مواكباً للتطورات في هذا القطاع فعدل القانون عدة مرات كان آخرها في عام ٢٠٠٥ بمقتضى القانون رقم لسنة ٢٠٠٥.

وقد عرفت المادة الأولى من القانون رقم ٢٨ لسنة ١٩٧٧ الشركات السياحية بأنها الشركات التي تقوم بكل أو بعض الأعمال الآتية: تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها^(٣٦) بيع أو صرف تذاكر الصرف وتسيير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة،^(٣٧) تشغيل وسائل النقل من برية وبحرية وجوية وبحرية ونقل السائحين، وقد أعطت هذه المادة وزير السياحة أن يضيف إلى تلك الأعمال أعمالاً أخرى تتصل بالسياحة وخدمة السائحين.

ويتضح من نص المادة سابقة البيان أن المشرع المصري لم يورد الأعمال السياحية على سبيل

الحصر، وإنما أجاز للوزير أن يضيف إليها أعمالاً أخرى، ويرى البعض^(٣٨) أن مزاولة تلك الأعمال قانوناً لا يسبغ على الشركة الصفة السياحية، إذ يفترض لاكتساب هذه الصفة مزاوتها لكل أو بعض الأعمال المحددة بنص المادة الأولى من القانون.

ونصت المادة ٤٤، في بند P، منها من ذات القانون على أنه يجب أن تتخذ وكالة السفر والسياسة شكل الشركة وفقاً لأحكام القوانين المعمول بها، أي أن المشرع المصري لم يسمح لأصحاب المؤسسات أو المشاريع الفردية من ممارسة أعمال السياحة المبنية في المادة الأولى منه، مؤكداً على أن يكون المشروع في شكل شركة.^(٣٩)

وقد أخذ البعض^(٤٠) على المشرع اتجاهه إلى قصر ممارسة الأنشطة السياحية على الشركات دون الأفراد، واستندوا في ذلك إلى أن المشرع من خلال القانون التجاري قد أتاح للأفراد ممارسة أي نشاط تجاري، ولتوعلق الأمر بالأنشطة الخاضعة لقوانين الاستثمار والمناطق الحرة.

وكان أثار المشرع المصري قد قصر ممارسة النشاط السياحي على الشركات إلا أنه لم يقصر هذا النشاط على نوع معين من أنواع الشركات، وبالتالي هيمن أن تظهر شركات السياحة في شكل شركة التضامن، أو شركة التوصية البسيطة، أو شركة المساهمة العامة، أو شركة التوصية بالأشهر، أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ولا يستثنى من ذلك أي شركة المحاصة، وذلك باستبعاد أن هذا النوع من الشركات لا يظهر أمام الغير كفخص منوي، بل يظهر في صورة تاجر فرد.^(٤١)

وظهور شركة السياحة في أي شكل من أشكال الشركات التجارية سابقة البيان يتطلب بداية أن تتوافر الأركان الموضوعية والشكلية لقيام هذه الشركات كما أن اتخاذ أحد هذه الأشكال يحقق لها مميزات وضوابط كل نوع على النحو الذي سنتعرض له بإيجاز.

تظهر شركة في شكل شركة التضامن يعنى اهتمام الشركاء بالأرباح والخسائر الشخصية وليس المالى، ويتربط على ذلك أن هذه الشركة ستقوم بين عدد قليل من الشركاء، وغالباً ما يرتبطون بروابط خاصة بينهم مثل القرابة، ويطلق عليها في هذه الحالة الشركات العائلية، وهذه الشركات الأخيرة تقتصر الاشتراك فيها على أفراد العائلة، وهي منتشرة انتشاراً كبيراً في الوطن العربي، كما قد تكون هذه الروابط أقل قوة مثل صداقة أو المعرفة الوثيقة، ومعاد هذا الاعتبار

هو الثقة التي يوليها الشركاء لبعضهم البعض، وهو ما يؤثر على هيكل الشركة وطريقة إدارتها، فهيك هذه الشركات يكون هيكلاً بسيطاً وغير معقد، ولا تحدد فيه الاختصاصات بوضوح، وإذا ما ولياً الشركاء في مثل هذا النوع من الشركات إلى أن يضمّنوا عقد تأسيسها شرط عدم جواز تداول الحق الناشئ من الحصص المقدمة من الشريك، وذلك حفاظاً منهم على طابعها الشخصي، ويترتب على المسؤولية التضامنية للشركاء

في هذه الشركة أن كل شريك يكون مسؤولاً عن ديون الشركة في أمواله الخاصة على وجه التضامن، ويحقق هذا الشكل من أشكال الشركات غير المتعامل معها ضماناً كبيرة، إذ أنه يستطيع الرجوع على الشركاء في أموالهم الخاصة للمطالبة بديون الشركة، وهناك العديد من الشركاء الذين يفضلون هذا الشكل من أشكال الشركات ومرجع ذلك لريبتهم في الحفاظ على هوية الشركة، وعلى خصوصية العلاقة بينهم، والتي تكون أساساً لإدارة الشركة.

وقد تتخذ شركة السباحة شكل شركة التوصية البسيطة، ويحقق ذلك عندما يحتاج بعض الشركاء إلى العمل في مجال النشاط السباحي، إلا أنه لا يوجد بينهم العلاقة التي تدفع بهم إلى تأسيس شركة تضامن بإدارة هذا النشاط، بل أن كل منهم يريد أن تظل مسؤولية محصورة في نطاق حصته، أو لكلا السببين، بل أنه قد تبدأ الشركة في شكل شركة تضامن، ونتيجة لريغبة الشركاء في التوسع، فيعمدون إلى السماح بإدخال شركاء جدد. إلا أنهم نظراً لعدم معرفتهم الوثيقة بهؤلاء الشركاء الجدد، أو لريغبة الشركاء الجدد في تحديد نطاق مسؤولياتهم، فيعمدون إلى تغيير شكل الشركة إلى شركة توصية بسيطة، ويكون الشركاء فيها جميعاً على قدم المساواة في مراقبة نشاطها وسير عملها.

كما تتخذ شركة السباحة شكل شركة المساهمة العامة، وما يتطلبه ذلك من اتخاذ العديد من الخطوات، وتنفيذ عدد من الإجراءات التي نص عليها القانون، وهنا يبدأ الشركاء المؤسسين الخطوات الأولى في تأسيس الشركة، ويكون ذلك بإبرام العقد الإبتدائي لهذه الشركة، يبينوا فيه أسماؤهم وعهنتهم وجنسياتهم وعنايتهم واسم الشركة وغرضها ومركزها والمدة المحددة لها ومقدار رأس المال وعدد الأسهم وقيمتها وأنواعها، كما أنه على المؤسسين أن يتعهدوا في هذا العقد باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتأسيس الشركة، ويقوم المؤسسون بعد ذلك بتحرير نظام

الشركة، وأخيراً يخطروا الجهة الإدارية بتأسيس هذه الشركة، والشركاء لا يلجأون لهذا الشكل من أشكال الشركات إلا عندما يرغبون بتأسيس شركة سياحة ذات نشاط ضخم، لا يقتصر في الغالب على النشاط الداخلي، وإنما يتعداه إلى النشاط الخارجي كذلك، كما أنه غالباً ما تعتمد هذه الشركات في تملك كافة الوسائل التي تحتاجها لمباشرة نشاطها، ولا تلجأ مثل غيرها للخير للقيام بهذا النشاط تحت إشرافها، ويكفل هذا الشكل من أشكال الشركات تراكم كثيف لرأس المال عن طريق إمكانية هذه الشركات لطرح أسهمها في سوق الأوراق المالية على نحو ما سترى في موضع آخر من هذا البحث.

إلا أنه قد لا يرغب الشركاء في أن يكتفوا باتخاذ شركتهم لشركة توصية بسيطة، كما قد لا يرغبون في أن تكون شركتهم بضامة الشركات المساهمة، وبما تتطلبه هذه الشركات من شروط لتأسيسها، فيجئوا إلى شكل وسط بين هذين النوعين من الشركات ألا وهو شكل شركة التوصية بالأسهم، وهنا يكون الشريك أو الشركاء المتضامنون، والذين يسألون عن التزامات الشركة في أموالهم الخاصة مسؤولية غير محدودة، كما يتولوا إدارة هذه الشركة، ويكون هناك كذلك الشركاء المساهمون الذين يكتتبوا في أسهم الشركة، والتي تكون متساوية القيمة طبقاً للقانون، وتتحدد مسؤولية الشركاء المساهمون بقدر الأسهم التي يملكونها فقط أي أن مسؤولية شركتهم محدودة بقدر قيمة هذه الأسهم، ومن ثم فليس لهم أن يتدخلوا بأي صورة من الصور في التصور في الإدارة الخارجية للشركة، وهذه الشركة تجمع سمات شركات التوصية البسيطة وشركات المساهمة العامة، فهي من جهة تحقق الأمان للمتعاملين معها من الغير لوجود شركاء متضامنين فيها يتحملون في أموالهم الخاصة ديون هذه الشركة، وهي من جهة أخرى يمكن أن توفر رأس مال كبير لمباشرة الأنشطة الاقتصادية التي تتصلع بها على نطاق واسع، وذلك بما يتوافر لها من إمكانية طرح أسهمها - أو جزء من هذه الأسهم - للاكتتاب العام، ومع ذلك فالواقع يشير إلى أنه ليس هناك إقبال كبير على هذا الشكل من أشكال الشركات التجارية عند تأسيس شركات السباحة.

وأخيراً قد تتخذ شركات السباحة شكل الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وقد لاقى هذا النوع من الشركات في مجال النشاط السباحي رواجاً كبيراً، ولعل مرجع ذلك لا تحققة من مزايا للمستثمرين، ومن أهم هذه المزايا أنها

تحدد مسؤوليتهم في نطاق الحصص التي يقدمونها إلى الشركة، ومن ثم تجنبهم رجوع الغير عليهم في أموالهم الخاصة إخطابهم بديون الشركة، هذا فضلاً عن أن إجراءات تأسيسها تكون بسيطة، فلا يضطر الشركاء إلى الالتزام بالإجراءات الطويلة - والمعقدة نسبياً - المتطلبة لتأسيس شركات المساهمة العامة، كما أن الشركاء فيها لا تتوفر بينهم العلاقة القوية، والتي تؤسس لوجود الاعتبار الشخصي، والتي يدفعهم لتأسيس شركات التضامن، وعدد الشركاء الذي يسمح به المشرع لثل هذه الشركات يساعد على أن تؤسس هذه الشركات التوسعة، إذ أن هذا العدد يصل إلى خمسين شريكاً، وهو عدد مناسب لشركات السباحة في بلانا، والتي تعد - حتى الآن - من الشركات الوسيطة، ووفق النمط، إلا أن رأس مال هذه الشركات يكون محالاً بقيد تشريعية عديدة، منها أنه لا يحول الاقتراض لتساعدها من طريق الاكتتاب العام، أي أنه لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول.

وعد أن استعرضنا إمكانية أن تتخذ شركات السباحة أي شكل من أشكال الشركات التجارية، وبما يحققه كل شكل من مميزات وعيوب، إلا أن إلزام الشركات بشكل من هذه الأشكال لا يكفي لكي تباشر الشركة نشاطها في المجال السباحي، إذ اشترط قانون شركات السباحة المصري رقم ٢٨ لعام ١٩٧٧ المعدل، فضلاً عن اتخاذ الشركة مقراً لها في جمهورية مصر العربية، ضرورة ألا يتضمن عقد الشركة أراض تجاوز الأراض المنصوص عليها في هذا القانون لشركات السباحة، كما تطلب أن يكون المدير العام لهذه الشركة مصري الجنسية، وألا يقل رأس مال هذه الشركة عن رأس المال المحدد بنات القانون لكل نوع من أنواع هذه الشركات.

وتد التأكيد على أن الشروط المبينة آنفاً هي شروط متطلبة لزاولة الشركة للنشاط السباحي، وليس لقيام الشركة، فأنشركت تنشأ طبقاً للقانون التجاري أو قانون الشركات بداية، ثم عليها أن تستكمل الشروط المتطلبة للحصول على الترخيص لزاولة النشاط السباحي، وهو ما يتطلبه توافر الشروط الأخرى لها، فشرط الترخيص ليس شرطاً من شروط وجود الشركة السباحية، وإنما هو شرطاً لزاولة نشاطها.^(٧)

ثانياً، الشكل القانوني لشركات السباحة في النظام القانوني لإمارة دبي -

تقوم السباحة بدور كبير في إمارة دبي، حيث تشكل المائدات السباحية جزء رئيسي من

السياحة في إمارة دبي

لشركات السياحة والتنمية الاقتصادية

إدراجها في البورصة

اقتصاد الإمارة الناهضة، وقد قامت دبي بتوفير البنية التحتية المتقدمة لكافة الأنشطة الاقتصادية والتجارية وعلى رأسها النشاط السياحي، وتقوم دائرة السياحة والتسويق التجاري بالإشراف على عمل هذه الوكالات والمكاتب عند اتباعها ممارسة النشاط السياحي بالإمارة.

وفي عام ٢٠٠٦ قام المجلس التنفيذي لإمارة دبي بإصدار أحدث نظام لتنظيم عمل شركات السياحة رقم ٦ لسنة ٢٠٠٦ والذي نظم بمقتضاه ترخيص المنشآت السياحية ومكاتب السفر.

وباستعراض النظام سالف البيان يتضح أنه سمح للأشخاص الطبيعية والاعتبارية ممارسة الأنشطة السياحية^(١)، وما أختب به إمارة دبي من هذا النطاق يتفق مع ما أختب به العديد من التشريعات الأوروبية، والتي سمحت للأشخاص الطبيعية ممارسة النشاط السياحي، وهذا على خلاف ما اتجهه الشرع المصري في هذا الشأن، والذي قصر هذا النشاط - على نحو ما سلف بيانه - على الشركات فقط دون الأفراد.

وفي تقييمنا لأخذ به هذا النظام، نرى أنه في عصر الكيانات الكبرى، وفي ظل المنافسة الشرسية في القطاع السياحي لا محل لأن يتولى النشاط السياحي أفراداً أو مؤسسات فردية، وإنما يجب أن يقتصر هذا النشاط على شركات بل نرى ضرورة أن تتخذ الشركات أشكال معينة وفق طبيعة النشاط الذي تباعره على نحو ما سنعرضه في أدناه.

وقد حدد النظام سالف البيان الأنشطة السياحية التي يمكن أن تباعرها الشركات أو الأفراد التي تباعرها نشاط السياحي حصراً في: - وكيل عام معتمد لحمل طيران جوي أو أكثر وكييل سفر وسياحة، منظم رحلات سياحية وخارجية، وأخيراً منظم رحلات سياحية داخلية^(٢)، أي أن أي متشاة ترغب في العمل في النطاق السياحي في إمارة دبي عليها أن تتلزم واحداً أو بعض هذه الأنشطة دون غيرها.

وقد أوجب هذا النظام على أي متشاة ترغب في ممارسة أي نشاط سياحي الحصول على ترخيص بذلك من دائرة السياحة والتسويق التجاري^(٣)، وفي حين أن هذا النظام لم يتناول

التي تضمها دائرة السياحة والتسويق التجاري - على نحو ما سلف - لم تدخل المجلس التنفيذي أخيراً لوضع هذه القواعد في نظام مستقل. وبعد أن انتهينا من استعراض الشكل القانوني لشركات السياحة في النظام القانوني إمارة دبي نكون قد انتهينا من البحث الثاني في الفصل الأول، والذي استعرضنا فيه الشكل القانوني لشركات السياحة، وبنائهما هذا البحث نكون قد انتهينا من الفصل الأول، وسنبداً في عرض الفصل الثاني والذي نتناول فيه إمكانية إدراج شركات السياحة في البورصة.

الفصل الثاني

إمكانية إدراج شركات السياحة في البورصة

تقسيم:-

ستقسم هذا الفصل إلى مبحثين، نتناول في المبحث الأول، المقصود بالبورصة ودورها في الاقتصاد الوطني، أما في المبحث الثاني فتتناول إدراج شركات السياحة في البورصة.

المبحث الأول، المقصود بالبورصة ودورها في الاقتصاد الوطني

تقسيم:-

سنعالج في هذا المبحث الموضوعات الآتية: - الأول، التعريف بالبورصة، والثاني نشأة البورصة في جمهورية مصر العربية، وبوالة الإمارات العربية المتحدة، وأخيراً ستعرض لدور البورصة في الاقتصاد الوطني.

أولاً التعريف بالبورصة:-

يمكن تعريف البورصة بأنها سوق منظمة تقام في مكان ثابت يتولى إدارتها والإشراف عليها هيئة لها نظامها الخاص، وتحكمها لوائح وقوانين وأعراف وتقاليد يومية، المتعاملون في الأسهم والسندات من الراغبين في الاستثمار والتأيدون الاستفادة من تقلبات الأسعار وتتخذ جلساتها في المقصورة يوميًا حيث يقوم الوسطاء الماليين بتنفيذ أوامر البائعين والمشتريين^(١).

وتنقسم (البورصة) سوق الأوراق المالية) إلى نوعين رئيسيين: النوع الأول، وهي الأسواق الأولية (المصدرة للأوراق المالية) وفيها تصدر الأوراق المالية لأول مرة، وتعمل فيها مؤسسات مالية تسمى مصرفي الاستثمار، ولقد تقدم التصع والشهرة إلى الشركات فيما يتعلق بأسبب الأوراق المالية المزمع إصدارها، وأنسب توقيت للإصدار، وأنسب سعر، وأنسب كمية، كما تقوم بترويج الأوراق المالية المصدرة^(٢).

أما النوع الثاني، فهي الأسواق

كيفية تأسيس المؤسسة الفرعية أو الشركة التجارية لتزكاً ذلك للقوانين المنظمة لتلكه إلا أنه قد تطلب شروطاً إضافية يجب توافرها في هذه المؤسسة أو الشركة للحصول على الترخيص بممارسة النشاط السياحي.

ومن الشروط الهامة التي أكد النظام ضرورة توافرها: تعيين مدير مسئول وثلاثة موظفين لكل نشاط تباعره المؤسسة أو الشركة^(٣). تقديم ضمان مصرفي غير قابل للإلغاء باسم دائرة السياحة والتسويق التجاري صادراً من أي من البنوك العاملة في الإمارة قدره مائتي ألف درهم لكل نشاط لتسوية المزاخات فيما بين المتشاة والعمل، واشترط أن يظل هذا الضمان قائماً ما لم يتم إلغاء الرخصة^(٤).

ويتضمن من الشروط سالفة البيان أن هذا النظام، وإن لم يتطلب حداً أدنى لرأس مال المؤسسة الفرعية أو الشركة لكي تمارس نشاطها في المجال السياحي، إلا أنه اشترط أن تقدم هذه المؤسسة أو الشركة ضمان مصرفي غير قابل للإلغاء كأمين لتغطية ما قد ينشأ من مزاخات بين المؤسسة أو الشركة والمعمل، وهذا ما يخالف اتجاه الشرع المصري، الذي تطلب حداً أدنى من رأس المال يختلف بحسب أهمية النشاط الذي تقوم به الشركة، ولعل كلاً النظامين قد قد حاولا الوصول إلى ذات النتيجة ولكن من طريقين مختلفين، فالنتيجة هو الحفاظ على حقوق المتعاملين مع هذه المؤسسات والشركات أما الطريقين فثأولاً، ما اتجهه الشرع المصري من اشتراط حداً أدنى لرأس المال بحسب النشاط، والثاني هو ما اتجهه النظام في إمارة دبي وهو مبلغ التأمين الذي على كل مؤسسة أو شركة أن تضمن وجوده طيلة ممارسة نشاطها، إلا أننا نرى أن النظام المصري يحقق هدفاً آخر هو أن يكون رأس مال الشركة كافياً لتحقيق نشاطها الفعلي في هذا القطاع الهام والحساس.

وربى أن النظام في إمارة دبي أراد بهذا الاتجاه تشجيع العمل في القطاع السياحي والحد - إلى أكبر حد ممكن - من القليود على النشاط في هذا القطاع، فلم يتطلب وجود شركة لممارسة هذا النشاط، ولم يتطلب كذلك وجود حد أدنى لرأس مال، وأهل هذا يكون نهجاً مرحلياً، يقوم بعده النظام بإمارة دبي بوضع مزيد من القواعد. وذلك بعد ترخيص الشركات والمؤسسات أقامها في هذا القطاع، وليس أدل على ذلك أنه لم يكن هناك قواعد لها الطابع التشريعي والتنظيمي من البداية لعمل هذه الشركات، وحتى عام ٢٠٠٦، مكتفية بالقواعد

الشاووية (أسواق التداول) وهي السوق التي تتداول فيها الأوراق المالية التي سبق إصدارها في الأسواق الأولية، وتعمل فيها المؤسسات المالية التي تقوم بتنشيط تداول الأوراق المالية، وتوفير عنصر السيولة مثل شركات البسمرة وصناديق الاستثمار. وتنقسم هذه الأسواق إلى: أسواق منظمة، ويقصد بها البورصات التي يتم بها تداول الأوراق المسجلة، والتي اكتملت لها شروط تداولها بالسوق، وأسواق غير منظمة، وهي التي يتداول فيها الأوراق المالية غير المسجلة، ويتم تحديد الأسعار فيها من طريق التفاوض بين المتجار، إذ ليس هناك أسعار محددة سلفاً.^(٣٥)

وجدير بالذكر، أن هناك علاقة وثيقة بين الأسواق الأولية والأسواق الشاوية، حيث أن الأسواق الأخيرة تتداول فيها الأوراق المالية التي سبق إصدارها في الأسواق الأولى، ولذا كان وجود الأسواق الثانوية ضرورة تعمل المستثمر الثقة في إمكانية بيع الأوراق المالية إذا احتاج إلى سيولة، هذا فضلاً عن أن الأسواق المالية عند إصدارها أولاً مائنية لأول مرة تسترشد بمستويات الأسعار السائدة في السوق الأولية.^(٣٦)

ثانياً - نشأة البورصة في مصر والإمارات -

١- نشأة البورصة في مصر -
أما من نشأة البورصة في مصر^(٣٧) فلم يكن بقرار أو بقانون، بل إنها نشأة وتيدة الحاجة إليها، والبورصة لم تأخذ شكلها الحالي إلا بعد تطور طويل، فهندما تأسست أول شركة مساهمة في مصر عام ١٧٥٠، كان رجال الأعمال يتبادلون في الأماكن المختلفة بيع وشراء الأسهم والسندات. وقد كانت بداية نشأة بورصة القاهرة سنة ١٨٩٠ عندما اجتمع السماسرة وأسسوا شركة استأجرت مكاناً بوسط القاهرة ليقوموا فيه بأعمال بيع وشراء الأسهم والسندات إلا أن قلة العمليات وعدم انتظامها وعدم وجود فضاء يضمن السماسرة أدى إلى فشل هذه الشركة وإغلاق البورصة لأبوابها.

وفي سنة ١٩٠٤ وبمساعدة من البنك الأهلي المصري، تأسست أول بورصة حقيقية، وقد تكونت من ٢٢ عضواً، ثلاثة أرباعهم كانوا يقومون بمعاملاتهم على القطن، والرابع الباقي تخصصوا في سوق القيم المتقلبة.

ومنذ سنة ١٩٠٧ بدأت الحكومة المصرية في وضع القوانين واللوائح المنظمة للبورصة وفي ٢٧ أغسطس سنة ١٩١٠ أصدر وزير المالية اللائحة الداخلية لبورصة القاهرة.

وقد ظلت بورصة القاهرة في حالة ازدهار حتى عام ١٩٦١^(٣٨) وفي هذا العام صدرت قوانين

التأميم، فُلّخت البورصة في الانكماش والتدهور.

إلا أنه بعد انتهاء الثورة لسياسة الانفتاح الاقتصادي، والتي كان اصق ترجمتها لها القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ بشأن استثمار المال العربي والأجنبي والمناطق الحرة، اتجهت الثورة إلى تنشيط السوق المالية وتشجيع الاستثمار في الأوراق المالية بقصد امتصاص المخزونات المحلية واجتذاب الأموال الأجنبية، ثم اتخذت الدولة عدة خطوات لإنعاش البورصة فصدر القانون رقم ١٦١ لسنة ١٩٨١ بتعديل اللائحة الماسة للبورصات التي صدر بها القانون رقم ١٦١ لسنة ١٩٥٧، ولقد أجاز هذا القانون قيد الأوراق الأجنبية في جدول الأعمال، وأجاز كذلك قيد سمسرة أجانب كممارسين في البورصة وإسماح لهم بتكوين شركات سمسرة مع مصريين، وأخيراً جاء قانون سوق رأس المال المصري رقم ٩٩ لسنة ١٩٩٢ والذي أدخل عليه المشرع العديد من التعديلات ليعيد للبورصة المصرية مكانتها، من خلال إعادة تنظيم كافة جوانبها.^(٣٩)

٢- نشأة البورصة في الإمارات -

على خلاف مصر فقد كانت نشأة البورصة في الإمارات حديثاً، إلا أنه مع بداية التسييمات اجتاحت الثورة موجة كبيرة من الانفتاح الاقتصادي، وتزامن معه تأسيس عدد كبير من الشركات المساهمة، وقد أدى زيادة عدد المساهمين في هذه الشركات نتيجة لتوافر السيولة بكم هائل، أن انتش سوق الأسهم، وهذا أدى بدوره إلى ارتفاع مبالغ فيه في قيمة الأسهم وبما لا يتناسب مع نشاط الشركات مالكة هذه الأسهم، وبما تحققه من أرباح، وهذا ما نجم عنه أن اجتاحت السوق موجة من البيع سنة ١٩٨٨، وذلك من أجل الاستفادة من هذه الأسعار، وتحقيق أرباح ضخمة، وانتهى الأمر إلى أن هوت أسعار الأسهم إلى مستويات متدنية، وهذا ما دفع السيولة إلى التدخل وإصدار القانون الاتحادي رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ بإنشاء هيئة سوق الإمارات للأوراق المالية والسلع، وفي ذات العام صدرت القوانين المنظمة لسوق دبي المالي، وسوق أبو ظبي المالي.^(٤٠)

ثالثاً - دور البورصة في الاقتصاد الوطني -

تشكل البورصة ركناً هاماً من أركان النظام التمويلي في النظم الاقتصادية التي تسود فيها الحرية الاقتصادية، فهي تسعى إلى تشجيع الادخار لدى أفراد المجتمع من أجل تمويل المؤسسات التي تستثمر في مختلف القطاعات

مما يساعد على تنمية الاقتصاد الوطني وتطوره، فالعلاقة مباشرة بين النمو الاقتصادي وزيادة الكفاءة الإنتاجية من جهة، وبين نمو سوق رأس المال المحلي، وبصفة خاصة البورصة من جهة أخرى.^(٤١)

وجود البورصة يحقق مميزات عديدة - ولعل أولها هو الأمان، فهي تحقق قدر كبير من الأمان للمتعاملين،^(٤٢) إذ أنها تضمن الحصول على عائد للورقة المالية بطريقة منتظمة، ويعد انخفاض هذا العائد أو انعدامه أمراً ثانوياً، إلا أنه ليس معنى ذلك أن الورقة المالية التي تتمثل في الأسهم أو السندات تحقق الأمان الكامل، إذ أنها تخضع لتقلب أسعار هذه الأسهم والسندات وفقاً لظروف السوق.^(٤٣)

كما تحقق البورصة للمتعاملين خلالها المساواة، وذلك من طريق تمكينهم من الحصول على بيانات معينة أئزم القانون الشركات بشهرها، وذلك حتى يستطيع هؤلاء المتعاملين اتخاذ القرارات المناسبة عند توظيف أموالهم.^(٤٤)

وتحقق البورصة كذلك السيولة، أي القابلية للتداول، فيمكن من خلالها التصرف في الصك في أي لحظة، ودون أن يؤثر ذلك على سعره، أي صاحب الصك يكون في مقدوره في أي لحظة أن يستبدل الصك بال نقد، وهذا لن يتحقق إلا إذا وجد سوق يكون هناك خلاله مسخرون آخرون يرغبون في الحصول على هذا الصك مقابل دفع ثمنه.^(٤٥)

وبيمكن إجمال ما تقدم، في أن البورصة تمثل إحدى القنوات الهامة لوفاء بالحاجات التمويلية للمشروعات الاستثمارية عن طريق صكليات بيع وشراء الأوراق المالية التي تتم بدائلها، وسواء كانت هذه العمليات فورية أم صكليات أجل، وتنفذ نتيجة لذلك الأفراد المجتمع إلى ولوج طريق الادخار بدلاً من طريقة الاستهلاك.^(٤٦)

المبحث الثاني: إدراج شركات السياحة في البورصة

تقسيم -

سنتائج في هذا المبحث الموضوعين الآتيين -
الأول الشروط العامة لإدراج شركات السياحة في البورصة، وفي المبحث الثاني سنتناول الواقع الحالي لإدراج شركات السياحة في البورصة.

أولاً - الشروط العامة لإدراج شركات السياحة في البورصة -

(١) الشروط العامة لإدراج شركات السياحة في البورصة المصرية،

الطبيعة الاقتصادية للتصويصة

شركات السياحة وإمكانية

إدراجها في البورصة

أكد المشرع المصري^(١)، على نظام تداول أسهم الشركات المساهمة، فنص على تقسيم رأس مال هذه الشركات إلى أسهم اسمية متساوية القيمة^(٢)، وأحال على اللائحة التنفيذية لهذا القانون في وضع القواعد الخاصة بتداول هذه الأسهم^(٣)، كما حالج طرح جانب من هذه الشركة للاكتتاب العام، وبين ضرورة أن يتم ذلك من طريق أحد البنوك المرخص لها، أوضح كيفية توجيه الدعوة للجمهور للاكتتاب العام من الأسهم^(٤)، وعقد هذا القانون أخيراً الأحوال التي لا يجوز فيها تداول هذه الأسهم^(٥).

ولم يقتصر المشرع في قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة على تنظيم إصدار الأسهم والاكتتاب فيها وتداولها على شركات المساهمة، وإنما طبق ذات القواعد على شركات التوصية بالأسهم، وذلك فيما يتعلق بحصة الشركاء المتضامين في هذه الشركات^(٦).

ويصدور قانون راس المال المصري رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ فقد أكد على أن هناك نوعين فقط من الشركات التي يكون لها أن تطرح أسهمها في سوق رأس المال، وهى الشركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسهم^(٧)، وقد تطلب هذا القانون ضرورة أن تنظم نشرة الاكتتاب في أسهم الشركة منذ تأسيسها عدد من البيانات منها: عرض الشركة ومدتها، رأس مالها المقرر والمؤدق، مواصفات الأسهم المطروحة ومميزاتها وشروط طرحها، أسماء المؤسسين ومقدار مساهمة كل منهم، خطة الشركة في استخدام الأموال من الاكتتاب في الأسهم المطروحة وتوقعاتها بالنسبة لنتائج استخدام الأموال، وأماكن الحصول على نشرة الاكتتاب الاعتماد.

كما تطلب المشرع من قانون سوق المال المصري كذلك شروطاً معينة في الأسهم التي تطرح في الاكتتاب العام وهى: ألا يقل ما يطرح من الأسهم الاسمية للاكتتاب العام عن ٢٠٪ من مجموع أسهم الشركة، وألا يقل عدد المكتتبين في الأسهم المطروحة عن مائة وخمسين، وكونا من غير المصريين^(٨).

(٢) الشروط العامة لإدراج شركات السياحة في البورصة الإماراتية -

أكد المشرع الإماراتي على أن شركات المساهمة فقط هي التي يمكن لها أن تدرج أسهمها في سوق الأوراق المالية، إذ تضمن نص المادة الأولى من القانون الاتحادي رقم ٤ لعام ٢٠٠٠ في شأن هيئة وسوق الأوراق المالية والسعد عند تعريفه للأوراق المالية، بأنها الأسهم والسندات والأذونات التي تصدرها شركات المساهمة.

وقد أكد هذا الاتجاه قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٠ بشأن النظام الخاص بإدراج الأوراق المالية والسعد في الفقرة الأولى من الملة الرابعة، والتي نصت على أنه يقتصر الإدراج على أسهم الشركات المساهمة التي تأسست في الدولة، والتي تتخذ من الدولة مقراً رئيسياً لها، ويضغ مصرى سبق اختلاف المشرع الإماراتي من المشرع المصري في هذا الخصوص، إذ بينما قصر المشرع الإماراتي حق طرح الأسهم في البورصة على الشركات المساهمة، سمح المشرع المصري لشركات التوصية بالأسهم - بالإضافة إلى شركات المساهمة - بطرح أسهمها في الأخرى في البورصة، ومسلك المشرع المصري هو الأجدى بالاتباع، إذ أنه طالما أن شركات التوصية بالأسهم يتكون جزء من رأس مالها من أسهم، وتضغ في هذا الجزء من رأسمالها لنظام الشركات المساهمة، فكان الأولى السماح لها بأن تطرح أسهمها من طريق سوق المال، وحيث لا تقصر إلى تداول الأسهم خارج السوق، وبما قد يثيره ذلك من مشكلات.

وترتيباً على كل ما سبق، فلكي يتم إدراج أى شركة سياحية في البورصة فيجب أن تتخذ إما شكل شركة مساهمة أو شركة التوصية بالأسهم في القانون المصري، أو شكل شركة المساهمة في القانون الإماراتي، فإذا اتخذت شركة السياحة أى شكل آخر من أشكال الشركات التجارية في القانون التجاري أو قانون الشركات فلا يمكن أن يتم إدراجها في البورصة، ولا يمكن بالطبع أن تتخذ شركة السياحة هذا الشكل، بل لا بد من توافر الشروط الأخرى التي سلف بيانها لشركة السياحة لإدراجها في البورصة.

شائناً، الواقع الحالي لإدراج شركات السياحة في البورصة -

على الرغم من التساع نطابق عدد الشركات القديمة في البورصة المصرية، وعدد الشركات القديمة في البورصة الإماراتية^(٩)، والتي تتضمن قطاعات مدينة مثل قطاع البنوك وقطاع التأمين والقطاع الصناعي وقطاع الخدمات إلا أننا لا نجد غير عدد قليل من شركات السياحة مقبلة في البورصة المصرية^(١٠)، وحررة

واحدة مقبلة في البورصة الإماراتية^(١١)، وهذا الإجماع النسبي^(١٢) من شركات السياحة من القيد في البورصة يدعو إلى التساؤل لماذا هذا الإجماع؟ والإجابة على هذا التساؤل بسيطة، وقد تكون بد أمراً إليها سابقاً في طيات هذا البحث، وهى أن شركات السياحة سواء في مصر والإمارات لا تقبل تأسيسها في شكل شركات المساهمة أو التوصية بالأسهم.

إنما تقبل أن تظهر في شكل شركات تضامن أو شركات مسئولية محدودة أو حتى هي شكل مؤسسات فردية في النظام الإماراتي.

إلا أن الإجابة عن التساؤل الأول والتي أوضحاها في الفقرة السابقة تقودنا إلى تساؤل آخر، لماذا لا تقبل شركات السياحة أن تطرح في شكل شركات المساهمة أو التوصية بالأسهم؟ ولعل الإجابة على هذا التساؤل تنحصر في أن أغلب هذه الشركات يقوم على الاعتبار الشخصى، أى أنها من شركات الأشخاص، وفي هذا النوع من الشركات - كما سلف البيان - يولى الشركاء أهمية كبرى لشخصية الشركاء الآخرين، والثقة بهم، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن هذه الشركات من الشركات الصغيرة، والتي تكفى بشكل شركات الأشخاص، حتى أن هذه الشركات عندما تنوع في نشاطها - نسبياً - وتنقل إلى مصاف الشركات المتوسطة، تقبل أن تتخذ شكل الشركات المختلطة كالشركات ذات المسئولية المحدودة، ولعل السبب في ذلك أن المشرع قد وضع قيوداً وضوابط تأسيس شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم، كما أنه قد وضع نظام رقابية نشاط هذه الشركات يسمح له بالتدخل إذا لزم الأمر.

ومع تسليمنا بما تقدم، إلا أنه ومع الاتجاه الجارف إلى العولة، وبما يفرضه من ضرورة فتح الأسواق ورفع كافة القيود التجارية التي كانت الدول تضعها لحماية نظامها الاقتصادي، ومع دخول الدول في اتفاقيات منظمة بتحرير كافة القطاعات ومنها قطاع الخدمات يهتما في هذا المقام، ولعل أبرز مثال على ذلك توقيع مصر والإمارات على اتفاقيات Gats بتحرير قطاع الخدمات، وهى الاتفاقيات التي أبرمت بوجوة أوروغواي سنة ١٩٩٥ - أصبحت المنافسة عالمية، وأصبح على شركاتنا التزاماً بأن تتنافس الشركات العالمية في هذا المجال، فالتساؤل هل تستطيع شركاتنا بأشكالها وأحجامها الحالية أن تتنافس بغلاية؟ الإجابة معروفة للجميع، هذه الشركات أصبحت في الموقف الأضعف نظراً لقلة إمكانياتها، والتي لا تتيج لها هذه المنافسة، ومن

ثم فلم يعد أمام هذه الشركات إما أن توقف نشاطها، وإما أن يقتصر نشاطها على مجال محدود. أو أن تقرر الاستعداد للمنافسة، وإذا كان الخيار الأخير هو خيار هذه الشركات كان عليها أن تختار من الوسائل التي تمكنها من ذلك، ولعل أهم هذه الوسائل-

من وجهة نظرك- هو أن تتخذ هذه الشركات الأشكال القانونية التي تمكنها من تحقيق تراكم كثيف لرأس المال - وبأشياء غير باهظة مثل القروض- يسمح لها بتوسيع نشاطها وتدعيمه، ولتمثل هذه الأشكال هي الشركات المساهمة أو التوصية بالأسهم، فيمكن لها من طريق هذه الأشكال، طرح أسهمها في البورصة، بما يضمن لها رأس مال كبير، كما يمكن لها- عند الحاجة- أن تطرح أسهماً جديدة من طريق الاكتتابات الأولية.

ولتحقيق ما سبق هل يكفي توجيه النصح لهذه الشركات بضرورة القيام بهذه الخطوات؟ نرى أنه لا يكفي ذلك بل يجب على المشرع أن يتدخل بشكل صريح وقاطع بإلزام هذه الشركات بأن تقوم بهذه الخطوات، وذلك وفقاً للنشاط الذي تقوم به كل شركة، وذلك بما سيرة بتوصيات هذا البحث، ولعل تبرير تدخل المشرع، وعدم ترك الأمر للشركات وبما يتفق مع الحرية الاقتصادية، أن هذا يرتبط بالمصلحة الوطنية، فتدعيم الشركات الوطنية بما يساعد على مجابهة المنافسة العالمية، أمر لا يتعلق بمصلحة هذه الشركات فقط، وإنما هو يتسع ليرتبط بمصلحة الدولة، مما يكون معه لازماً على المشرع التدخل لتحقيق هذه المصلحة.

وبانتهاء هذا البحث الذي تناولنا فيه إدراج شركات السياحة في البورصة، تكون قد انتهت من الفصل الثاني من البحث، فإذن الله أن يكون قد وفقنا إلى الوصول إلى بعض أهداف هذا البحث، وهي تنبيه الشركات الوطنية والمشرع على ما هم مقدمين عليه من مناهضة شرس، وطرحين بعض الحلول لمجابهة ذلك

الخلاصة والتوصيات

تناولنا في هذا البحث الطبيعة القانونية لشركات السياحة في فصل أول، وفي الفصل الثاني ما لنا إمكانية إدراج شركات السياحة في البورصة،

قسمنا الفصل الأول إلى مبحثين، تناولنا في الأول الأشكال القانونية لشركات السياحة بصفة عامة، وفي المبحث الثاني استعرضنا الشكل القانوني لشركات السياحة، أما الفصل الثاني فقد قسمناه إلى مبحثين كذلك تناولنا في الأول

المقصود في البورصة ودورها في الاقتصاد الوطني، وفي المبحث الثاني عاجلنا إدراج شركات السياحة في البورصة.

وفي المبحث الأول من الفصل الأول، تناولنا المقصود بالشركة، وبيننا عدة تعريفات لها، واستخلصنا أن الشركة هي عقد يبرمه الشركاء بإرادتهم الحرة، وأن هذا العقد من العقود السامة، أي العقود التي عاجلها المضرر حديداً سواء في قوانين التجارة أو قوانين الشركات، ويميزها بين عقد الشركة، وغيره من العقود، وأوضحنا أن عقد الشركة، سواء كانت أركاناً موضوعية عامة، أو أركاناً موضوعية خاصة، وأخيراً أركاناً شكلية، ثم عمدنا إلى التفرقة بين الشركات المدنية والشركات التجارية، موضوعين أن الأولي يعالجها القانون المدني بينما الثانية يعالجها القانون التجاري، وبيننا الطوائف الثلاث التي تضم الأشكال المختلفة للشركات التجارية، محددين الطائفة الأولى بأنها شركات الأشخاص، والثانية هي شركات الأموال، وأخيراً الشركات المختلفة، وبعدها أن الطائفة الأولى تشمل شركات التضامن والتوصية بالأسهم، بينما الثانية تشمل شركات المساهمة العامة، أما الثالثة والأخيرة فتشمل شركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

أما في المبحث الثاني من الفصل الأول، فاستعرضنا فيه الشكل القانوني لشركات السياحة في النظام القانوني المصري، وأوضحنا أن المشرع المصري من خلال قانون تنظيم شركات السياحة قد أكد على ضرورة أن تتخذ وكالة السفر والسياحة شكل الشركة، أي أنه لم يسمح لأصحاب المؤسسة أو المشروع الفردي أن يعمل في مجال النشاط السياحي، وذلك على خلاف ما انتهجه النظام القانوني الإماراتي الذي سمح للأشخاص الطبيعيين- وأياً كان الشكل الذي تتخذه- ممارسة هذا النشاط إلى جانب الشركات، وأكدنا على أن كلا المشرعين لم يتعلل أن تتخذ شركة السياحة شكلاً معيناً من الأشكال القانونية للشركات أي أن شركات السياحة السياحية يمكن أن تتخذ شكل شركة التضامن أو التوصية البسيطة، أو التوصية بالأسهم، أو المسؤولية المحدودة، أو أخيراً شركة المساهمة، وأوضحنا رأينا فيها انتهجه النظام القانوني المصري والإماراتي.

وفي المبحث الأول من الفصل الثاني، تناولنا التعريف بالبورصة، وبيننا أنها سوقاً منظمة، تقام في مكان ثابت، وتوتل إدارتها والإشراف عليها هيئة لها نظامها الخاص، يؤمها المتعاملون في

الأسهم والسندات من الراغبين في الاستثمار، وتتمتع بجامعاتها في المقصورة يومياً، حيث يقوم الوسطاء الماليون بتنفيذ أوامر البائعين والمشتريين،

وأوضحنا أن هناك نوعين أساسيين للبورصة، بورصة الأسواق الأولية، وبورصة والأسواق الثانوية، وبيننا كل نوع من هذه الأنواع، واستعرضنا بعد ذلك نشاط البورصة في كل من مصر والإمارات، وبيننا الدور الهام الذي تشكله البورصة في الاقتصاد الوطني، باعتبار أنها تشكل هيكل النظام التمويلي في النظام الاقتصادية التي تسود فيها الحرية الاقتصادية، وأنها المحفز إلى تشجيع الاندثار الوطني وتمييزه لتسويق المؤسسات والشركات الاستثمارية في الدولة.

وأخيراً في المبحث الثاني من الفصل الثاني، استعرضنا الشروط العامة لإدراج شركات السياحة في البورصة في التشريع المصري، وأكدنا على أن المشرع المصري سمح فقط لشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم في الإدراج في البورصة، وذلك باعتبار أن نظام رأس مال هذه الشركات وتقسيمه في جزء منه هي شركات التوصية بالأسهم- أو كله هي شركات المساهمة العامة- إلى أسهم يسمح إدراجها في البورصة، ثم بينا موقف المشرع الإماراتي، والذي لم يسمح إلا لشركات المساهمة فقط بإدراج أسهمها في البورصة، وطبقاً للشروط المحددة بغرض مجلس الوزراء بشأن نظام إدراج الأوراق المالية، والبيع، وأكدنا على تفصيلنا لاتجاه المشرع المصري مبينين أسباب هذا التفضيل، ثم رجعنا بعد ذلك إلى الواقع الحالي بشأن إدراج شركات السياحة في البورصة في مصر والإمارات، وبيننا أن الواقع يشير إلى إدراج عدد قليل نسبياً من شركات السياحة في البورصة المصرية، أما في البورصة الإماراتية فاقصر الأمر على إدراج شركة واحدة في سوق أبو ظبي المالي، وحاولنا تحديد الأسباب المؤدية لذلك وأهمها أن شركات السياحة في الدولة لا تتخذ شكل شركات المساهمة أو شكل شركات التوصية بالأسهم، وأجتهذا في تحديد أسباب عدم ارتداء شركات السياحة لثوب هذه الشركات وأوضحنا عدة أسباب لذلك، وأخيراً بينا ضرورة أن تتخذ شركات السياحة في مصر والإمارات شكل الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم، لما تحققة هذه الشركات من تراكم كثيف لرأس المال، وبما يسمح لشركائنا في التوسع في أنشطتها وتدعيم مكانتها في مقابل شركات السياحة العالمية، وذلك بعد تحرير قطاع

الطبيعة القانونية

شركات السياحة وإمكانية

إدراجها في البورصة

الخدمات والذي من أهم أنشطة النشاط السياحي، وأكدنا أن ترك الأمر لاختيار الشركات لم يعد أمراً مطروحا، وذلك باعتباره أهمية هذه المسألة للاقتصاد الوطني، مما يستدعي تدخل المشرع لوضع الأمور في نصابها، على نحو ما سيأتي حالاً من خلال توصيات هذا البحث.

وأخيراً ننتهي إلى عدد من التوصيات وهي:

■ ضرورة تدخل المشرع المصري من خلال تعديل قانون تنظيم الشركات السياحية- بالنص على أن تكون الشركات التي تشمل في مجال تنظيم الرحلات السياحية الجماعية أو الفردية - ومصددها الحالي ١١١٦ شركة - من شركات المساهمة العامة بحيث يمكن إدراج أسهمها في البورصة، وأن تتخذ الشركات التي تتولى بيع أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة والوكالات من شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى- ومصددها الحالي ١١٥ شركة - من شركات النقل الأخرى من شركات المساهمة أو التوسعية بالأسهم، أما الشركات التي تباعر نشاط تشغيل وسائل النقل من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين- ومصددها الحالي ١١٧ شركة - من شركات التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة مع إلزام الشركات الأخيرة بوضع مبلغ تأمين في أحد البنوك أو تقديم خطاب ضمان غير مشروط بهذا المبلغ والذي يتم تحديده بالتناسب مع

نشاط الشركة.

■ إخضاع كافة مديري ومسؤولي هذه الشركات لتدورات تأهيلية قبل مباشرة عملهم وإخضاعهم لتدورات تدريبية خلال فترة عملهم حول كيفية إدارة هذه الشركات في ضوء الواقع العملي لسوق، وعرض البرامج اللازمة لتطوير عملهم، ومواجهة المصائب التي تواجههم.

■ تشجيع شركات السياحة المصرية على التسجيل بالكيورسات العالمية مثل بورصتي نيويورك و لندن وغيرهما لتشجيع المزيد من الاستثمار الأجنبي إليها لتحقيق إمكانية توسيع أنشطتها على المستوى الداخلي والخارجي مع ضرورة التأكيد على التزامها بحد أقصى نسبة رأس المال الأجنبي لا تزيد عن ٤٩% من إجمالي رأسمال الشركة مما سيضجع عدد أكبر من السائحين على الثقة بخدمات هذه الشركات من جهة ومن جهة أخرى حتى تستطيع شركات السياحة المصرية إخلاء حقل كيانات أكبر تمكثها من الصعود في وجوه المنافسة العالمية.

■ تشجيع المستثمرين من الدول العربية الشقيقة على المشاركة بالإستثمار في رأسمال شركات السياحة المصرية لتحقيق نوع من التماثل الإقليمي بين مصر والدول العربية المجاورة.

■ ضرورة قيام وزارة السياحة المصرية بعقد اتفاقيات مع الدول السياحية العربية والأجنبية لتشجيع جذب رؤوس الأموال الأجنبية والعربية للمشاركة في إنشاء شركات السياحة في مصر

قائمة المراجع

(مع حفظ الألقاب)

■ أسامة مجاهد، الوجيز في التشريعات السياحية والفندقية، دار الكتب القانونية، طبعة سنة ١٩٩٦.

■ أمرف سيد: عقد السياحة (دراسة مقارنة في القانونين المصري والفرنسي) - دار النهضة العربية، القاهرة، طبعة سنة ٢٠٠١.

■ جمال الجمل: الأسواق المالية والتفصيل، دار صنعا للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٢.

■ سمير رضوان: أسواق الأوراق المالية ودورها في تمويل التنمية الاقتصادية، من منشورات المعهد المالي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى سنة ١٩٩٦.

■ سيد بدوي: عمليات بورصة الأوراق المالية الفورية والأجلة من الوجهة القانونية، دار النهضة العربية، طبعة سنة ٢٠٠١.

■ صلاح جودة: بورصة الأوراق المالية (علمياً وعملياً)، مكتبة وعطمة الإضاءة الفنية، الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٠.

■ عبد الفضيل أحمد، (١) وكالات السفر والسياحة من الوجهة القانونية، مكتبة الجلاء- الجديدة، المتصورة، بدون تاريخ نشر.

■ بورسات الأوراق المالية، مكتبة الجلاء الجديدة، المتصورة، بدون تاريخ نشر.

■ على البارودي: القانون التجاري، منشأة المعارف، الإسكندرية، طبعة سنة ١٩٨٦.

■ محسن الخطير، كيف تتعلم البورصة، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية سنة ١٩٩٩.

■ محمد العريني: الشركات التجارية دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، طبعة سنة ٢٠٠٢.

■ محمد سالم: مذكرات في التشريعات السياحية والفندقية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، طبعة سنة ١٩٩٢.

■ محمد مصطفى: تقييم الشركات والأوراق المالية لأغراض التعامل في البورصة، مكتبة الدار الجامعية، الطبعة الأولى سنة ١٩٩٨.

■ محمد ياسين: اليورصة (عمليات البورصة- تنازع القوانين- اختصاص المحاكم، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، الطبعة الأولى، سنة ٢٠٠٤.

■ مصطفى البنداري: قانون المعاملات التجارية لولاة الإمارات العربية المتحدة الجزء الثاني- الشركات التجارية، من منشورات أكاديمية شرطة دبي- الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٣.

مجلة الإدارة

تطلب مندوبين للإعلانات بالمعونة

الشروط

■ مؤهل عالي ■ إجادة اللغة

أن يكون له خبرة في مجال الإعلانات

ترسل الطلبات على عنوان المجلة

٢ شارع الشواربي- القاهرة ت/ ٠٢٣٩٢٢١٠٠

قواعد النشر

■ تقبل إدارة تحرير المجلة

نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها. إذا توافرت فيها الشروط التالية:

■ أن تكون ذات علاقة وثيقة

بمزايا المجلة العلمية التي صدرت من أجلها.

■ تقدم الموضوعات من أصل +

صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثاً ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف الصلوات الجديدة المفيدة تفكر القارئ.

■ تلتزم هذه الموضوعات

بالمناهج العلمية في البحث والإسناد الموضوعي، وتصلح في لغة عربية سليمة.

■ تعرض البحوث

العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بإعداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.

■ تعبر البحوث والدراسات عن

رأي كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة، وتقع مسؤولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصياً.

■ كل ما ينشر أو يقبل للنشر

في المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابي من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع من نقل عنه.

■ تنشر الموضوعات في المجلة

في الموعد الذي تحدده إدارة المجلة وفقاً لما تحدده خطة التحرير، والتي تحدد على أساسها أولويات النشر وتلتمج الحق في قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التي لا يتم نشرها. ■

الحد الخامس عشر من مجموعة الأحكام الصادرة من محكمة التمييز بدمشق - ١٩٧٧.

(١٢) د. أسامة أبو الحسن مجاهد، الوجيز في التشريعات المباحية والنفقاتية، دار الكتاب القطرانية، طبعة سنة ١٩٩٦، ص ٧٤.

(١٣) د. عبد الفضيل أحمد، وكالات السفر والسياحة من الوجهة القانونية، دار الفكر والقانون بالقاهرة، طبع في أربع نثر، ص ٣٢.

(١٤) د. عبد الفضيل أحمد، المرجع أعلاه، ص ٢١.

(١٥) أنظر في تعريف هذا النوع من التشريعات من حيث الناحية، د. عبد الفضيل أحمد، وكالات السفر والسياحة من الوجهة القانونية، مرجع سابق، ص ٢٥.

(١٦) أنظر نص المادة ٢ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦ الصادر من المجلس التنفيذي لإمارة دبي.

(١٧) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(١٨) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(١٩) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢٠) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢١) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢٢) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢٣) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢٤) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢٥) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢٦) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢٧) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢٨) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٢٩) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣٠) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣١) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣٢) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣٣) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣٤) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣٥) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣٦) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣٧) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣٨) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٣٩) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤٠) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤١) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤٢) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤٣) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤٤) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤٥) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤٦) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤٧) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤٨) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٤٩) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٥٠) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٥١) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٥٢) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٥٣) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٥٤) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٥٥) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٥٦) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٥٧) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(٥٨) أنظر نص المادة ٣ من النظام رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٠٦، ص ١١٢.

(١) جورج شحاتة - حاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد.

(٢) يزيد من التوسع حول هذه الموضوعات طالع هالة خالد توفيق محمد.

(٣) أحمد الزبيدي وأحمد علي السليمان - بحث منشور في المجلد السنوي الثالث للدراسات والأبحاث - ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ - جامعة عين شمس.

(٤) أنظر نص المادة ٥٥ من القانون المدني المصري والمادة ٦٤ من قانون المعاملات المدنية الإسرائيلية.

(٥) أنظر نص المادة ٥٥ من قانون الشركات التجارية الإسرائيلية رقم ١٩٨٨.

(٦) يزيد من التوسع حول هذه الموضوعات طالع هالة خالد توفيق محمد.

(٧) د. محمد العروبي، الشركات التجارية، طبعة سنة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ - ١٩٨٨ - ١٩٨٩ - ١٩٩٠ - ١٩٩١ - ١٩٩٢ - ١٩٩٣ - ١٩٩٤ - ١٩٩٥ - ١٩٩٦ - ١٩٩٧ - ١٩٩٨ - ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ - ٢٠٠١ - ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ - ٢٠١١ - ٢٠١٢ - ٢٠١٣ - ٢٠١٤ - ٢٠١٥ - ٢٠١٦ - ٢٠١٧ - ٢٠١٨ - ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥ - ٢٠٢٦ - ٢٠٢٧ - ٢٠٢٨ - ٢٠٢٩ - ٢٠٣٠ - ٢٠٣١ - ٢٠٣٢ - ٢٠٣٣ - ٢٠٣٤ - ٢٠٣٥ - ٢٠٣٦ - ٢٠٣٧ - ٢٠٣٨ - ٢٠٣٩ - ٢٠٤٠ - ٢٠٤١ - ٢٠٤٢ - ٢٠٤٣ - ٢٠٤٤ - ٢٠٤٥ - ٢٠٤٦ - ٢٠٤٧ - ٢٠٤٨ - ٢٠٤٩ - ٢٠٥٠ - ٢٠٥١ - ٢٠٥٢ - ٢٠٥٣ - ٢٠٥٤ - ٢٠٥٥ - ٢٠٥٦ - ٢٠٥٧ - ٢٠٥٨ - ٢٠٥٩ - ٢٠٦٠ - ٢٠٦١ - ٢٠٦٢ - ٢٠٦٣ - ٢٠٦٤ - ٢٠٦٥ - ٢٠٦٦ - ٢٠٦٧ - ٢٠٦٨ - ٢٠٦٩ - ٢٠٧٠ - ٢٠٧١ - ٢٠٧٢ - ٢٠٧٣ - ٢٠٧٤ - ٢٠٧٥ - ٢٠٧٦ - ٢٠٧٧ - ٢٠٧٨ - ٢٠٧٩ - ٢٠٨٠ - ٢٠٨١ - ٢٠٨٢ - ٢٠٨٣ - ٢٠٨٤ - ٢٠٨٥ - ٢٠٨٦ - ٢٠٨٧ - ٢٠٨٨ - ٢٠٨٩ - ٢٠٩٠ - ٢٠٩١ - ٢٠٩٢ - ٢٠٩٣ - ٢٠٩٤ - ٢٠٩٥ - ٢٠٩٦ - ٢٠٩٧ - ٢٠٩٨ - ٢٠٩٩ - ٢١٠٠ - ٢١٠١ - ٢١٠٢ - ٢١٠٣ - ٢١٠٤ - ٢١٠٥ - ٢١٠٦ - ٢١٠٧ - ٢١٠٨ - ٢١٠٩ - ٢١١٠ - ٢١١١ - ٢١١٢ - ٢١١٣ - ٢١١٤ - ٢١١٥ - ٢١١٦ - ٢١١٧ - ٢١١٨ - ٢١١٩ - ٢١٢٠ - ٢١٢١ - ٢١٢٢ - ٢١٢٣ - ٢١٢٤ - ٢١٢٥ - ٢١٢٦ - ٢١٢٧ - ٢١٢٨ - ٢١٢٩ - ٢١٣٠ - ٢١٣١ - ٢١٣٢ - ٢١٣٣ - ٢١٣٤ - ٢١٣٥ - ٢١٣٦ - ٢١٣٧ - ٢١٣٨ - ٢١٣٩ - ٢١٤٠ - ٢١٤١ - ٢١٤٢ - ٢١٤٣ - ٢١٤٤ - ٢١٤٥ - ٢١٤٦ - ٢١٤٧ - ٢١٤٨ - ٢١٤٩ - ٢١٥٠ - ٢١٥١ - ٢١٥٢ - ٢١٥٣ - ٢١٥٤ - ٢١٥٥ - ٢١٥٦ - ٢١٥٧ - ٢١٥٨ - ٢١٥٩ - ٢١٦٠ - ٢١٦١ - ٢١٦٢ - ٢١٦٣ - ٢١٦٤ - ٢١٦٥ - ٢١٦٦ - ٢١٦٧ - ٢١٦٨ - ٢١٦٩ - ٢١٧٠ - ٢١٧١ - ٢١٧٢ - ٢١٧٣ - ٢١٧٤ - ٢١٧٥ - ٢١٧٦ - ٢١٧٧ - ٢١٧٨ - ٢١٧٩ - ٢١٨٠ - ٢١٨١ - ٢١٨٢ - ٢١٨٣ - ٢١٨٤ - ٢١٨٥ - ٢١٨٦ - ٢١٨٧ - ٢١٨٨ - ٢١٨٩ - ٢١٩٠ - ٢١٩١ - ٢١٩٢ - ٢١٩٣ - ٢١٩٤ - ٢١٩٥ - ٢١٩٦ - ٢١٩٧ - ٢١٩٨ - ٢١٩٩ - ٢٢٠٠ - ٢٢٠١ - ٢٢٠٢ - ٢٢٠٣ - ٢٢٠٤ - ٢٢٠٥ - ٢٢٠٦ - ٢٢٠٧ - ٢٢٠٨ - ٢٢٠٩ - ٢٢١٠ - ٢٢١١ - ٢٢١٢ - ٢٢١٣ - ٢٢١٤ - ٢٢١٥ - ٢٢١٦ - ٢٢١٧ - ٢٢١٨ - ٢٢١٩ - ٢٢٢٠ - ٢٢٢١ - ٢٢٢٢ - ٢٢٢٣ - ٢٢٢٤ - ٢٢٢٥ - ٢٢٢٦ - ٢٢٢٧ - ٢٢٢٨ - ٢٢٢٩ - ٢٢٣٠ - ٢٢٣١ - ٢٢٣٢ - ٢٢٣٣ - ٢٢٣٤ - ٢٢٣٥ - ٢٢٣٦ - ٢٢٣٧ - ٢٢٣٨ - ٢٢٣٩ - ٢٢٤٠ - ٢٢٤١ - ٢٢٤٢ - ٢٢٤٣ - ٢٢٤٤ - ٢٢٤٥ - ٢٢٤٦ - ٢٢٤٧ - ٢٢٤٨ - ٢٢٤٩ - ٢٢٥٠ - ٢٢٥١ - ٢٢٥٢ - ٢٢٥٣ - ٢٢٥٤ - ٢٢٥٥ - ٢٢٥٦ - ٢٢٥٧ - ٢٢٥٨ - ٢٢٥٩ - ٢٢٦٠ - ٢٢٦١ - ٢٢٦٢ - ٢٢٦٣ - ٢٢٦٤ - ٢٢٦٥ - ٢٢٦٦ - ٢٢٦٧ - ٢٢٦٨ - ٢٢٦٩ - ٢٢٧٠ - ٢٢٧١ - ٢٢٧٢ - ٢٢٧٣ - ٢٢٧٤ - ٢٢٧٥ - ٢٢٧٦ - ٢٢٧٧ - ٢٢٧٨ - ٢٢٧٩ - ٢٢٨٠ - ٢٢٨١ - ٢٢٨٢ - ٢٢٨٣ - ٢٢٨٤ - ٢٢٨٥ - ٢٢٨٦ - ٢٢٨٧ - ٢٢٨٨ - ٢٢٨٩ - ٢٢٩٠ - ٢٢٩١ - ٢٢٩٢ - ٢٢٩٣ - ٢٢٩٤ - ٢٢٩٥ - ٢٢٩٦ - ٢٢٩٧ - ٢٢٩٨ - ٢٢٩٩ - ٢٣٠٠ - ٢٣٠١ - ٢٣٠٢ - ٢٣٠٣ - ٢٣٠٤ - ٢٣٠٥ - ٢٣٠٦ - ٢٣٠٧ - ٢٣٠٨ - ٢٣٠٩ - ٢٣١٠ - ٢٣١١ - ٢٣١٢ - ٢٣١٣ - ٢٣١٤ - ٢٣١٥ - ٢٣١٦ - ٢٣١٧ - ٢٣١٨ - ٢٣١٩ - ٢٣٢٠ - ٢٣٢١ - ٢٣٢٢ - ٢٣٢٣ - ٢٣٢٤ - ٢٣٢٥ - ٢٣٢٦ - ٢٣٢٧ - ٢٣٢٨ - ٢٣٢٩ - ٢٣٣٠ - ٢٣٣١ - ٢٣٣٢ - ٢٣٣٣ - ٢٣٣٤ - ٢٣٣٥ - ٢٣٣٦ - ٢٣٣٧ - ٢٣٣٨ - ٢٣٣٩ - ٢٣٤٠ - ٢٣٤١ - ٢٣٤٢ - ٢٣٤٣ - ٢٣٤٤ - ٢٣٤٥ - ٢٣٤٦ - ٢٣٤٧ - ٢٣٤٨ - ٢٣٤٩ - ٢٣٥٠ - ٢٣٥١ - ٢٣٥٢ - ٢٣٥٣ - ٢٣٥٤ - ٢٣٥٥ - ٢٣٥٦ - ٢٣٥٧ - ٢٣٥٨ - ٢٣٥٩ - ٢٣٦٠ - ٢٣٦١ - ٢٣٦٢ - ٢٣٦٣ - ٢٣٦٤ - ٢٣٦٥ - ٢٣٦٦ - ٢٣٦٧ - ٢٣٦٨ - ٢٣٦٩ - ٢٣٧٠ - ٢٣٧١ - ٢٣٧٢ - ٢٣٧٣ - ٢٣٧٤ - ٢٣٧٥ - ٢٣٧٦ - ٢٣٧٧ - ٢٣٧٨ - ٢٣٧٩ - ٢٣٨٠ - ٢٣٨١ - ٢٣٨٢ - ٢٣٨٣ - ٢٣٨٤ - ٢٣٨٥ - ٢٣٨٦ - ٢٣٨٧ - ٢٣٨٨ - ٢٣٨٩ - ٢٣٩٠ - ٢٣٩١ - ٢٣٩٢ - ٢٣٩٣ - ٢٣٩٤ - ٢٣٩٥ - ٢٣٩٦ - ٢٣٩٧ - ٢٣٩٨ - ٢٣٩٩ - ٢٤٠٠ - ٢٤٠١ - ٢٤٠٢ - ٢٤٠٣ - ٢٤٠٤ - ٢٤٠٥ - ٢٤٠٦ - ٢٤٠٧ - ٢٤٠٨ - ٢٤٠٩ - ٢٤١٠ - ٢٤١١ - ٢٤١٢ - ٢٤١٣ - ٢٤١٤ - ٢٤١٥ - ٢٤١٦ - ٢٤١٧ - ٢٤١٨ - ٢٤١٩ - ٢٤٢٠ - ٢٤٢١ - ٢٤٢٢ - ٢٤٢٣ - ٢٤٢٤ - ٢٤٢٥ - ٢٤٢٦ - ٢٤٢٧ - ٢٤٢٨ - ٢٤٢٩ - ٢٤٣٠ - ٢٤٣١ - ٢٤٣٢ - ٢٤٣٣ - ٢٤٣٤ - ٢٤٣٥ - ٢٤٣٦ - ٢٤٣٧ - ٢٤٣٨ - ٢٤٣٩ - ٢٤٤٠ - ٢٤٤١ - ٢٤٤٢ - ٢٤٤٣ - ٢٤٤٤ - ٢٤٤٥ - ٢٤٤٦ - ٢٤٤٧ - ٢٤٤٨ - ٢٤٤٩ - ٢٤٥٠ - ٢٤٥١ - ٢٤٥٢ - ٢٤٥٣ - ٢٤٥٤ - ٢٤٥٥ - ٢٤٥٦ - ٢٤٥٧ - ٢٤٥٨ - ٢٤٥٩ - ٢٤٦٠ - ٢٤٦١ - ٢٤٦٢ - ٢٤٦٣ - ٢٤٦٤ - ٢٤٦٥ - ٢٤٦٦ - ٢٤٦٧ - ٢٤٦٨ - ٢٤٦٩ - ٢٤٧٠ - ٢٤٧١ - ٢٤٧٢ - ٢٤٧٣ - ٢٤٧٤ - ٢٤٧٥ - ٢٤٧٦ - ٢٤٧٧ - ٢٤٧٨ - ٢٤٧٩ - ٢٤٨٠ - ٢٤٨١ - ٢٤٨٢ - ٢٤٨٣ - ٢٤٨٤ - ٢٤٨٥ - ٢٤٨٦ - ٢٤٨٧ - ٢٤٨٨ - ٢٤٨٩ - ٢٤٩٠ - ٢٤٩١ - ٢٤٩٢ - ٢٤٩٣ - ٢٤٩٤ - ٢٤٩٥ - ٢٤٩٦ - ٢٤٩٧ - ٢٤٩٨ - ٢٤٩٩ - ٢٥٠٠ - ٢٥٠١ - ٢٥٠٢ - ٢٥٠٣ - ٢٥٠٤ - ٢٥٠٥ - ٢٥٠٦ - ٢٥٠٧ - ٢٥٠٨ - ٢٥٠٩ - ٢٥١٠ - ٢٥١١ - ٢٥١٢ - ٢٥١٣ - ٢٥١٤ - ٢٥١٥ - ٢٥١٦ - ٢٥١٧ - ٢٥١٨ - ٢٥١٩ - ٢٥٢٠ - ٢٥٢١ - ٢٥٢٢ - ٢٥٢٣ - ٢٥٢٤ - ٢٥٢٥ - ٢٥٢٦ - ٢٥٢٧ - ٢٥٢٨ - ٢٥٢٩ - ٢٥٣٠ - ٢٥٣١ - ٢٥٣٢ - ٢٥٣٣ - ٢٥٣٤ - ٢٥٣٥ - ٢٥٣٦ - ٢٥٣٧ - ٢٥٣٨ - ٢٥٣٩ - ٢٥٤٠ - ٢٥٤١ - ٢٥٤٢ - ٢٥٤٣ - ٢٥٤٤ - ٢٥٤٥ - ٢٥٤٦ - ٢٥٤٧ - ٢٥٤٨ - ٢٥٤٩ - ٢٥٥٠ - ٢٥٥١ - ٢٥٥٢ - ٢٥٥٣ - ٢٥٥٤ - ٢٥٥٥ - ٢٥٥٦ - ٢٥٥٧ - ٢٥٥٨ - ٢٥٥٩ - ٢٥٦٠ - ٢٥٦١ - ٢٥٦٢ - ٢٥٦٣ - ٢٥٦٤ - ٢٥٦٥ - ٢٥٦٦ - ٢٥٦٧ - ٢٥٦٨ - ٢٥٦٩ - ٢٥٧٠ - ٢٥٧١ - ٢٥٧٢ - ٢٥٧٣ - ٢٥٧٤ - ٢٥٧٥ - ٢٥٧٦ - ٢٥٧٧ - ٢٥٧٨ - ٢٥٧٩ - ٢٥٨٠ - ٢٥٨١ - ٢٥٨٢ - ٢٥٨٣ - ٢٥٨٤ - ٢٥٨٥ - ٢٥٨٦ - ٢٥٨٧ - ٢٥٨٨ - ٢٥٨٩ - ٢٥٩٠ - ٢٥٩١ - ٢٥٩٢ - ٢٥٩٣ - ٢٥٩٤ - ٢٥٩٥ - ٢٥٩٦ - ٢٥٩٧ - ٢٥٩٨ - ٢٥٩٩ - ٢٦٠٠ - ٢٦٠١ - ٢٦٠٢ - ٢٦٠٣ - ٢٦٠٤ - ٢٦٠٥ - ٢٦٠٦ - ٢٦٠٧ - ٢٦٠٨ - ٢٦٠٩ - ٢٦١٠ - ٢٦١١ - ٢٦١٢ - ٢٦١٣ - ٢٦١٤ - ٢٦١٥ - ٢٦١٦ - ٢٦١٧ - ٢٦١٨ - ٢٦١٩ - ٢٦٢٠ - ٢٦٢١ - ٢٦٢٢ - ٢٦٢٣ - ٢٦٢٤ - ٢٦٢٥ - ٢٦٢٦ - ٢٦٢٧ - ٢٦٢٨ - ٢٦٢٩ - ٢٦٣٠ - ٢٦٣١ - ٢٦٣٢ - ٢٦٣٣ - ٢٦٣٤ - ٢٦٣٥ - ٢٦٣٦ - ٢٦٣٧ - ٢٦٣٨ - ٢٦٣٩ - ٢٦٤٠ - ٢٦٤١ - ٢٦٤٢ - ٢٦٤٣ - ٢٦٤٤ - ٢٦٤٥ - ٢٦٤٦ - ٢٦٤٧ - ٢٦٤٨ - ٢٦٤٩ - ٢٦٥٠ - ٢٦٥١ - ٢٦٥٢ - ٢٦٥٣ - ٢٦٥٤ - ٢٦٥٥ - ٢٦٥٦ - ٢٦٥٧ - ٢٦٥٨ - ٢٦٥٩ - ٢٦٦٠ - ٢٦٦١ - ٢٦٦٢ - ٢٦٦٣ - ٢٦٦٤ - ٢٦٦٥ - ٢٦٦٦ - ٢٦٦٧ - ٢٦٦٨ - ٢٦٦٩ - ٢٦٧٠ - ٢٦٧١ - ٢٦٧٢ - ٢٦٧٣ - ٢٦٧٤ - ٢٦٧٥ - ٢٦٧٦ - ٢٦٧٧ - ٢٦٧٨ - ٢٦٧٩ - ٢٦٨٠ - ٢٦٨١ - ٢٦٨٢ - ٢٦٨٣ - ٢٦٨٤ - ٢٦٨٥ - ٢٦٨٦ - ٢٦٨٧ - ٢٦٨٨ - ٢٦٨٩ - ٢٦٩٠ - ٢٦٩١ - ٢٦٩٢ - ٢٦٩٣ - ٢٦٩٤ - ٢٦٩٥ - ٢٦٩٦ - ٢٦٩٧ - ٢٦٩٨ - ٢٦٩٩ - ٢٧٠٠ - ٢٧٠١ - ٢٧٠٢ - ٢٧٠٣ - ٢٧٠

- <http://www.tourismwebsitebuilder.com/features.html> Accessed on (30/12/2006).
- Broad Vision (2001) Content management solutions, USA: Broad Vision Inc.
- Caringi, E. (2003) Alitalia and Tridion take to the sky together, Amsterdam, Tridion, URL: www.tridion.com/read.asp?component_1204.
- Eye for travel (2004) Smart sources solution for uniglobe, URL: www.eyefortravel.com=15354, Accessed on (5/12/2004).
- e Marketing Systems Holdings Ltd (undated) E-Travel 6000, URL: <http://etravel6000.com/etravel6000cms.lasso>, Accessed on 30/12/2006.
- (ETAA, 2005) Egyptian Travel Agents Association, Agencies Directory (2005).
- Mercx, H. (2004) Do you need a content management system? URL: www.technologyevaluation.com Accessed on 29/01/2004).
- Fatwire (2006) eTravel Accelerator, URL: <http://www.fatwire.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1141395942007&p=None&pagename=FW%2FRenderThePage>, Accessed on 30/12/2006.
- Hamed, H. (2005) The application of the latest e-management techniques to activate the role of e-commerce (Applied on Egyptian travel agencies), an unpublished doctoral thesis, Faculty of Tourism and Hotel Management, Helwan University.
- Harris, S. (2003) Tridion gives lift to vVirgin Atlantic. London: Tridion, URL: www.tridion.com/read.asp?component_id=1142 Accessed on 18/1/2005).
- Interactive Broadcasting Corporation (undated) Tourism Builder, URL: <http://www.tourismwebsitebuilder.com/features.html> accessed on 30/12/2006.
- ITM (2005) Website content management systems for the tourism industry, internet tourism marketer, URL: www.tourismsoftware.com Accessed on 11/01/2005).
- Lundy, J., Chin, K. and Shegda, K. (2004) Start planning for enterprise content management, Gartner Inc., URL: www.gartner.com=461344, Accessed on 16/11/2004).
- Mul, A. (2005) KLM case study: Virtual air traffic control delivered by Tridion, Amsterdam: Tridion, URL: www.tridion.com. Accessed on (19/01/2005).
- Rogers, W. (2004) Effective web content management empowering the business user, USA: EKtron Inc.
- Robertson, J. (2003) Why every small website needs a content management system, Australia: Step Two Designs Pty Ltd.
- Schutt, R. (2001) Investigating the social world: The processes and practices of Research (3rd edition), Thousand Oaks, California, London: Pine Forge Press.
- Sigala, M. (2004) Designing experimental websites in tourism and hospitality: A customer-centric value approach, in Frew, A. (2004) Information and communication technologies in tourism, the international conference Enter 2004, Cairo, Egypt, New York: Springerwien, pp. 161-171.
- Simon, M. (2005) Customer case studies: Emirates Group rolls out global internet presence, Dubai, Tridion, URL: www.tridion.com Accessed on 19/01/2005
- Stroh, M. (2000) Qualitative interviewing, in Burton, D. (Ed.) Research training for social scientists, London: Sage Publications Ltd, pp 196-214. (TME Solutions, 2006) What is a Content Management System (CMS)? URL: http://www.tmesolutions.co.uk/content_management (15/12/2006).
- Tridion (2005) Tridion proves to be a tremendous success with key tourism and transport players, URL: <http://www.tridion.com> Accessed on 18/01/2005).
- Nahon, M. (2004) Active hotels and advances forge strategic alliance, Cambridge: Advances, URL: www.travelmole.com?id=100251 Accessed on 5/12/2004.
- Virtuo Management Group (undated) Virtuo.CA URL: http://virtuo.biz/en/Essential_Internet_Toolkit_for_64/639.html?bacfro=true
- Wikipedia (2006) Electronic business, URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_business (15/12/2006).
- Young, J. (2004) Haven and British Holidays focus on the web-partner with amaze to implement Tridion R5, London: Tridion, URL: www.tridion.com/read.asp?Component_id=3060, Accessed on 18/01/2005).

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF WEB CONTENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES

the training and development programs organized by the Egyptian Travel Agents Association in collaboration with the Egyptian Tourism Authority and the Egyptian academic institutions.

- o Including topics related to electronic management techniques and the web content management systems in the courses taught to both under and post graduate students in the Egyptian tourism faculties and academic institutions.

- o The collaboration between the Egyptian academic and research institutions in the fields of tourism, computer science and information technology on one hand, and the tourism industry representatives on the other hand, to produce joint projects and researches that aim at boosting the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies.

* Second: Information technology-related solutions

- o Encouraging local information technology companies to develop web content management systems specifically designed to meet the needs of the travel & tourism industry.

- o Encouraging local information technology specialists to create a range of value-priced tourism web content management systems that deliver all the features most requested by the Egyptian travel agencies according to business size and scope.

- o Encouraging the creation of highly customized and personalized web content management systems tailored to the specific needs of the different travel agencies as well as the development of control modules that facilitate the use of web-based internet marketing tools by the Egyptian travel agencies.

* Third: Business-related solutions:

- o Benefiting from the experiences of the international and local travel agencies who preceded in the application of web content management systems in their businesses.

- o Advocating the transformation from the traditional documentation procedures to the more advanced electronic ones.

- o Introducing some sort of change in the corporate culture of the Egyptian travel agencies in order to cope with the new trends of e-business.

* Fourth: Legal-related solutions:

- o Developing a legal framework that organizes the web-based relationships with suppliers, partners and customers in the Egyptian travel business.

- o Enforcing regulations that secure the web-based interactions in the Egyptian travel agencies.

8- Conclusion

The study concludes that web content management systems are actually used by the Egyptian tourism authority as well as by some of the non governmental tourism organizations and/or private travel business establishments in Egypt. However, the extent to which such systems are used in the Egyptian travel business and the benefits gained from using them are still below average. The study further concludes that using web content management systems by the Egyptian travel agencies is the shortest and most cheapest way to build and enhance business relationships with suppliers, partners and customers in nowadays continually changing electronic business environment. The study ends up with an identification of five key forces working for the enhancement of the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies and four key restraining ones. The study also concluded to four groups of recommended solutions that aim at weakening the restraining forces and strengthening the deriving ones. These are: Human resources-related solutions, information technology-related solutions, business-related solutions and legal-related ones.

References

- Blacharski, D. (2006), what is a content management system? URL: <http://www.wisegeek.com/what-is-a-content-management-system.htm>. (15/12/2006).
- Bouma, G. and Akinson, G. (1997) A handbook of social science research, 2nd edition, UK: Oxford University Press.
- Brackenburg, M. and Ferreiro, J. (2001) E-business for tourism: Practical guidelines for tourism destinations and businesses, WTO Business Council.
- Broadcasting Corporation (undated) E-Travel 6000, URL:

- * Saving time, money and effort.
- * Having web sites characterized by a professional look.
- * Implementing electronic commerce easily, simply and economically.
- * Optimizing their sites for search engines so that they can be reached easily by potential customers.
- * Promoting their products and services effectively at the least cost.
- * Communicating with clients, members and partners directly.
- * Making their websites accessible to their target audience.
- * Publishing their news and newsletters online in just a few simple steps.
- * Customizing any of their products or services to their needs, in an easy and efficient manner.
- * Achieving better reporting of customer behaviour issues.

7.2.1.2- Deriving and restraining forces:

The interviewees identified four Key deriving and five key restraining forces for the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies. These are as follows:

*** First: Deriving forces:**

The interview findings indicated that the key deriving forces for the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies include:

- o In nowadays rapidly changing business environment, the desire to survive in face of the strong competition of tourism providers and/or new travel intermediaries will urge the Egyptian travel agencies to move quickly towards the automation of their business relationships with partners, providers and/or customers.

- o The overriding need to cope with the new trends of the travel business (i.e. online reservations, online payments, e-travel and e-ticketing) will push forward the Egyptian travel agencies to the automation of their business-to-business and business-to-customer relationships.

- o The Egyptian Tourism Authority plays a leading role in the encouraging the automation of all the tourism sectors in Egypt.

- o In terms of the anticipated automation of the Egyptian travel industry, the available infrastructure is sufficient enough to facilitate the persisting change from the traditional business patterns to the e-business ones.

- o On the long run, the benefits a travel agency may acquire from the application of a web content management system (increasing efficiency/ saving time, money and effort/ achieving accessibility/ creating credibility/ decreasing human error, proper reporting etc.) will far exceed the costs of possessing such a system.

*** Second: Restraining forces:**

As for the cons of applying web content management systems in the Egyptian travel agencies, the research identified a number of restraining forces all of which may be classified as business related problems. These are:

- o The commonly used documents dealt with in all sectors of the Egyptian tourism industry are currently based on traditional rather than electronic documentation procedures. This makes the proposed enhancement of the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies rather difficult unless a change in the Egyptian tourism business environment does occur.

- o The bargaining perspective on which most Egyptian travel agencies build their business-to-business as well as business-to-customers relationships contradicts with the fixed-price perspective on which e-commerce applications are built.

- o The low professional awareness due to the shortage in training budgets and mentoring opportunities in the Egyptian travel agencies.

- o The resistance to change and the unwillingness to move from the traditional work-patterns to the more technically advanced ones is a social attitude commonly practiced by those who are not technically prepared for challenging the new business trends.

7.2.1.4- Suggested solutions

The interviewees suggested a number of solutions for boosting the application of web content management systems in the Egyptian travel business. These solutions may be classified into four groups. These are as follows:

*** First: Human resources-related solutions:**

- o Creating professional awareness among the Egyptian travel agencies - regarding the significance of applying web content management systems as the most effective way to build and enhance travel business relationships with suppliers, partners and/or customers in nowadays continually changing electronic business environment - through

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF WEB CONTENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES

the meaning of such words.

7.2.1-Identified themes:

Based on the evidence derived from the interviews, four major themes were identified. These are:

* First: Extent and areas of application of web content management systems in the Egyptian tourism industry.

* Second: The advantages and/or benefits Egyptian travel agencies may acquire from applying web content management systems.

* Third: Key forces working for and against the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies.

* Fourth: Suggested solutions for weakening the restraining forces and strengthening the deriving ones.

7.2.2-Interpretation of interview findings:

A brief discussion of each of the afore-mentioned themes is presented below.

7.2.1.1- Extent and areas of application:

This section explains the areas of application of web content management systems in the different sectors of the Egyptian tourism industry. In terms of the Official and non-governmental tourism organizations, the interviewees referred that web content management systems are currently being applied in the Egyptian Tourism Authority (ETA) as well as in the Egyptian Tourism Federation (ETF) with its four affiliate tourism industry business associations: the Egyptian Hotel Association (EHA), the Egyptian Travel Agents association (ETAA), the Egyptian Chamber of Tourist Establishments (ECTE) and the Egyptian Chamber of Tourist Commodities (ECTC). As for the private sector, the evidence derived from the interviews indicated that few tourism enterprises in Egypt were keen enough to apply web content management systems to their businesses, while the majority are still far beyond the average. Below is a brief discussion of the extent to which web content management systems are applied in the hospitality and travel sectors of the Egyptian tourism industry, as indicated by the research interviewees.

In the hospitality sector, the hotels belonging to international chains like Hilton, Sheraton, Marriot, Accor, Domina, etc. are linked to their corporate websites through a web content management system. Nevertheless, they do not have the option to manage the content published on their corporate websites in terms of some local business-related information (e.g. room rates for local citizens). Thus, they depend on local e-tourism arms (local engines) for marketing themselves and advertising the services they provide at the local markets in which they operate. As for the individual hotel chains, multi-media CDs followed by static websites are the most common in terms of the business-to-customer relationships which comes as a second priority for such hotels after the business-to-business ones in terms of business revenues. Furthermore, the majority of these hotels depend more on off-line means of communication with their partners and/or providers which makes the decision to apply a web content management system in these enterprises a little bit slow.

In the Egyptian travel business, most travel agencies do not apply web content management systems. Many of these agencies - especially the small to medium-sized ones - are still on their way to establish their own websites on the World Wide Web in order to cope with the ongoing information technology revolution. However, according to the interviewees' comments, some pioneering travel agencies in Egypt (e.g. Excel Travel, Thomas Cook, Emeco Travel and Travco Travel Company of Egypt) may be described as the leading automated travel companies in Egypt in terms of business-to-customer as well as business-to-business relationships.

7.2.1.2-Advantages and expected benefits:

The interviews further revealed a number of advantages and expected benefits the Egyptian travel agencies may acquire from the application of web content management systems. These include the following:

- * Becoming their own webmasters without any technical knowledge.
- * Creating their web sites in only a few hours.
- * Updating their websites, on their own and in real-time.
- * Being completely autonomous and independent of a third party.
- * Reducing human errors and thus guaranteeing the accuracy of published content.

The application of web content management systems in airline companies is nowadays considered a necessity to guarantee the accuracy of information published on the companies' websites in terms of flights' schedules, flights' delays, prices and availability. Web content management systems also facilitate the processes of booking and purchasing airline tickets via the internet. Furthermore, web content management systems provide airline companies with the option of creating localized websites as well as that of possessing electronic portals that include a number of web pages published in different languages and directed towards different customers from different markets all over the world (Tridion, 2005). Examples of pioneering airline companies in that respect are: KLM (Mul, 2005), Alitalia (Caringi, 2003), Virgin Atlantic (Harris, 2003) and the Emirates airlines (Simon, 2005).

*** In hotels and hospitality enterprises**

The application of web content management systems in the hospitality industry passed through two successive evolutionary periods. The first period involved the creation, design and publishing of a hotel's or a resort's website by the aid of an IT specialist. At that particular stage, the published websites were too static to allow online reservations and online sales to the extent that they were described as online brochures. However, with the advancement of e-business and e-commerce applications in the field of tourism, a move towards the so-called dynamic websites became necessary for hospitality enterprises and hence, the presence of a system like the web content management system that enables hoteliers to modify, update and manage the content of their establishments' websites seemed quite important in terms of the promotional, marketing and sales issues.

*** In travel agencies**

Like their counterparts in the hospitality industry, most travel agencies built up websites that were characterized by being too static to allow the exchange of information and the interaction with clients and/or partners on the basis of accuracy and flexibility. At that earlier stage, travel enterprises - whether being whole sellers or retail ones - were not capable to easily modify, update and manage the content of their websites and hence such websites seemed - more or less - as an electronic brochure or catalogue. Nevertheless, with the beginnings of the year 2001 some major tourism companies started applying content management systems in their businesses assuming that such systems are not more than data bases that help them to modify and update the content of their websites - specially that related to the prices of services they provide, promotions and availability - or provide them with the up to date information required for achieving their promotional and marketing goals through the traditional venues like printed brochures or electronic ones (e.g. CD ROMs). Later on, a number of companies specialised in providing web content management systems for travel enterprises developed. Examples of these companies are the "Internet Tourism Marketer" (ITM), and "Advances" where each of which is concerned with providing both tour operators and travel agents with the web content management systems that suit the needs of their enterprises (ITM, 2005 and Nohan, 2004). Examples for pioneering travel enterprises using such systems are: Uniglobe, British Holidays and Haven (Eye for travel, 2004 and Young, 2004).

7- Research findings:

7.1- Findings of phase one:

In terms of Extent of application of web content management systems in the Egyptian travel agencies, the study concluded that none of the co-operative agencies included in the research sample used a web content management system, 17% of them indicated that they plan to apply the system in the near future while the remaining agencies (80%) indicated that they have no future plans for using web content management systems in their business at the mean time. The survey further indicated that 60% of these agencies agreed on the importance and feasibility of applying web content management systems in their businesses to enhance e-commerce processes, 22.9% of the agencies argued that applying web content management systems to their businesses as not quite feasible, while none of the remaining agencies referred that the application of such systems is infeasible. In terms of the role of web content management systems in strengthening the agencies' competitive standards, 80 % of the agencies referred that such systems will help in overcoming the overriding competition of service providers. About 77% of the agencies referred that they will help in facing the competition of other travel agencies while about 74% of the agencies indicated that using content management systems will help overcoming the competition of travel intermediaries.

7.2- Findings of phase two:

As explained earlier in the research's methodological approach, the qualitative data derived from the semi-structured interviews passed through two levels of analysis. The first level involved the identification of common themes or patterns from the interviewees' words while the second involved the explanation of

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF WEB CONTENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES

base system. The content management system typically keeps a record of previous website editions and in-progress editions. The pages controlled and published through the content management system can then be viewed by the visitors to the website (Wikipedia, 2006).

6.5.5- Frequently used terminology:

In relation to web content management systems, three terms are often used, these are: block (a link to a section of the web site), module (a section of the website) and theme (a theme specifies the cosmetic appearance of every page of the web site, controlling properties such as the colours and the fonts).

6.6-Application of web content management in tourism

6.6.1- Historical background:

According to Brackenbury and Ferreiro (2001), achieving web presence was the main reason behind the tendency of tourism enterprises to create their own websites at earlier times. Thus, many tourism establishments depend on their printed publications and brochures in designing their own websites in a way that made such websites static and ineffective in terms of the information they present. However, with the evolution and application of the electronic commerce (i.e. the distribution, purchasing, selling, marketing and servicing of products or services over electronic systems such as the internet and other computer networks) in the tourism industry, many tourism enterprises realized that their web presences are not suitable enough to cope with the requirements of e-commerce in terms of changing their websites from being just means for publicity to being web stores through which customers can get acquainted to the products and/or services provided, know more about prices and quality standards of products and services, and purchase the product or service via the internet (Sigala, 2004).

At the beginnings of the development web content management systems, their application in the field if tourism was limited because they were too expensive for many tourism enterprises and thus, only the larger ones could afford using them. Web content management systems were also too complicated to be used by the employees who are not experienced enough in information technology and hence required a lot of technical training which was not an affordable issue for many medium to small size tourism establishments (Hamed, 2005).

Later on, web content management systems became cheaper, less complicated and easy enough to be used by the employees who do not possess an IT experience. Furthermore, a number of companies specialised in providing web content management systems for the tourism industry developed. One of the most famous systems in that respect is the "Tourism Website Builder" which is a web content management system specifically designed for resort owners, accommodation projects, tour operators, destination marketing groups and travel professionals. Like other web content management systems, the tourism website builder empowers non technical persons working in the field of tourism to easily build, manage and market dynamic internet tourism websites through delivering a powerful set of tools to promote tourism enterprises, to attract customers from global markets unaffordable to be reached and to keep in contact with past customers and bring them back. Furthermore, the system is available in a number of versions tailored to the needs and budgets of businesses and organizations of all sizes - from the small business edition to the platinum edition designed for destination marketing, tourism associations and travel professionals managing multiple tourism properties or ventures. One of the advantages of the system is that it can be operated at anytime, from remote location, with only a web browser and an internet connection. Some of the sites that employ the Tourism Builder web content management systems are the Cariboo Chilcotin Tourism Association, Tourism Kamloops, Babine Nodlakes, City of Williams Lake, Whitesaddle Air Services, North Central Family Resources and Fly Tiers (Interactive Broadcasting Corporation, undated). Examples of other tourism web content management systems are: E-Travel 6000 (eMarketing Systems Holdings Ltd, undated), eTravel Accelerator (Fatwire, 2006) and Virtuo.CA (Virtuo Management Group, undated).

6.6.2- Areas of application:

Web content management systems are nowadays widely used in all tourism sectors (i.e. accommodation, catering, aviation, recreation, travel and transportation). However, the extent to which such systems are used varies from a sector to another, as well as from an enterprise to another within the same sector.

* In airline companies

6.5.2- Origin :

The term "content management system" was originally used for website publishing and management systems. Early content management systems were developed internally at organizations which were doing a lot of web publishing, such as on-line magazines, newspaper, and corporate news letters. In 1995, CNET (an internet-based American media company located in California) spun out its internal web document management and publication system into a separate company called Vignette, which opened up the market for commercial content management systems. As markets evolved, the scope of products promoted as content management systems greatly broadened, fragmenting the meaning of the term "wiki systems" (websites that allow the visitors themselves to easily add, remove, edit, and/or change available content without the need for registration) and web-based groupware (collaborative software designed to help people involved in a common task to achieve their goal) were often described as content management systems, in contrast with the original website publishing management system definition (Wikipedia, 2006).

According to Mercx (2004), the concept of content management as a system for managing electronic websites (i.e. web content management - WCM) has not been common until the end of the 1990s. Rogers (2004) indicated that after the evolution of the internet, the process of designing a web page or a website was characterized as being static and too complicated - in terms of editing or modifying the content - for unprofessional information technology users. However, due to the rapid increase in the number of websites on the internet, and the overriding need to continually modify such websites to guarantee the withdrawal of customers' attention, it became apparently important to introduce less complicated systems that can be easily managed by unprofessional IT specialists.

This lead to the introduction of the so called "dynamic websites" which included a number of systems that enable employees in business establishments to create, design and publish the content of their companies' websites without depending on IT specialists. These systems according to Broad Vision (2001) were known as the "Direct - To- The Web Publishing Solutions"- and were adopted by many business corporations working under the umbrella of electronic business (business processes that rely on automated information systems). Nevertheless, the growing needs to continually modify, edit, change and/or manage the content of the websites of business establishments lead to the evolution of a number of more flexible systems that facilitated the process of creating, designing, editing, changing, publishing, retrieving and effectively managing the content of the websites of business establishments without the help of IT specialists. These are the so called "web content management systems (WCMS)".

6.5.3- Key features:

Web content management systems provide a number of key features that include automated templating (creating standard visual templates that can be automatically applied to new and existing content, creating one central place to change that look across all content on a site), easily editable content (allowing non-technical individuals to create and edit content), scalable feature sets (having plug-ins or modules that can be easily installed to extend an existing site's functionality), web standards upgrades (receiving regular updates that include new feature sets and keep the system up to current web standards), workflow management (creating cycles of sequential and parallel tasks that must be accomplished in the CMS. For example, a content creator submits a story but it's not published on the website until the copy editor cleans it up, and the editor-in-chief approves it) and document management (providing a means of managing the lifecycle of a document from initial creation time, through revisions, publication, archive, and document web destruction (Wikipedia, 2006).

6.5.4- Operation:

A website content management system often runs on the website's server (a computer system that provides services to other computing systems - called clients - over a computer network). Most systems provide controlled access for various ranks of users such as administrators, copy editors, senior editors, and content creators. Access is usually via a web browser program, possibly combined with some use of the file transfer protocol (FTP: a protocol used to connect two computers over the Internet so that the user of one computer can transfer files and perform file commands on the other computer) for uploading content.

Content creators submit their documents to the system. Copy Editors comment on, accept, or reject documents. Layout editors layout the site. The editor in chief is then responsible for publishing the work to the live site. The content management system controls and helps manage each step of this workflow, including the technical task of publishing the documents to one or more live web servers.

The content and all other information related to the site is usually stored in a server-based relational data-

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF WEB CONTENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES

essay, even if they are using different systems. While sharing information has taken on great importance in today's information economy, the content management system must also take into account authorization, and provide a facility such that an administrator can specify which recipients may gain access to which content. Document access rights should be able to be set down to the level of an individual user. Other important elements of a content management system include the ability to easily capture large volumes of documents automatically, the ability to reuse documents and reassemble them into new documents, and the ability to create a workflow that reflects dependencies of one document upon another. Lastly, many content management systems include collaborative features, which allow multiple workers in separate locations to collaborate on the creation or editing of documents, and manage changes in and revisions to documents. The collaborative aspect of the CMS will also make sure every piece of information associated with a particular project is synchronized, and distributed to every member of the project team on a timely basis (Blacharski, 2006).

6.3- Uses of content management systems :

Content management systems are often used for storing, controlling, versioning and publishing industry-specific documentation such as news articles, operators' manuals, technical manuals, sales guides, and marketing brochures. Content management systems possess a number of features that include: importing and creating documents and multimedia material, identifying all key users and their content management roles, assigning roles and responsibilities to different content categories or types, defining the content workflow tasks, often coupled with event messaging so that content managers are alerted to changes in content, tracking and managing multiple versions of a single instance of content, publishing the content to a repository to support access to the content and allowing the textual aspect of content to be separated to some extent from formatting (Wikipedia (2006).

6.4- Types of content management systems

Content management systems exist in three types, all of which are used in managing the content of an organization or a business establishment. These types are: Document Management Systems (DMS), Web Content Management Systems (WCMS) and Enterprise Content Management Systems (ECMS). Document management systems are concerned with the creation and management of organizational documents and files through the aid of data bases and workflow engines. According to Merckx (2004), web content management systems are concerned with the management of all types of digital information (i.e. text, image, graphics, video, sound, etc.) on a company's or an organization's website (a collection of web pages, typically common to a particular domain name or sub-domain on the World Wide Web on the Internet). As for the third type, Lundy et al., (2004) explains that enterprise content management systems are more recent systems that enable business enterprises to effectively manage all forms of content they use through combining the technical functions of both the document management and web content management systems.

6.5- Web content management systems (WCMS)

6.5.1- Definition:

Web content management systems are content management systems with additional features to ease the tasks required to publish web content to websites. Web content management systems are essentially computer systems used to manage and control large, dynamic collections of web documents (Wikipedia, 2006).

Accordingly, the term "web content management" refers to an electronic system that enables its users to build, manage and/or update the content of a company's or an organization's website regardless of possessing the necessary information technology experience (s) needed to achieve that job (Robertson, 2003). In other words, Web Content Management (WCM) refers to a system designed for use by non technical staff to control, manage and maintain a websites' content, structure, online marketing, Extranet's (a private network that uses Internet protocols, network connectivity, and possibly the public telecommunication system to securely share part of an organization's information or operations with suppliers, vendors, partners, customers or other businesses), intranets (a private computer network that uses Internet protocols, network connectivity, and possibly the public telecommunication system to securely share part of an organization's information or operations with its employees.), and e-mails. Such method of electronic maintenance and updating allows new data to be created, stored and reused in a way that ensures the reduction of organizational out-sourcing costs (TME Solutions, 2006).

Akinson, 1997).

5.2.3- Data analysis:

In terms of data analysis, the current phase of the study employed quantitative methods, in the form of a basic statistical analysis (arithmetic means) on the primary data collected from the travel agency survey. Parallel to the analysis of the questionnaire survey, an interpretation of the quantitative research findings was carried on.

5.3- Implementation of phase two:

5.3.1- Data collection:

This phase of the study involved conducting a series of in-depth semi-structured interviews with the Deputy Chairman of the Egyptian Travel Agents Association (ETAA) and representatives of two of the leading companies in the field of tourism-related information technology services in Egypt. These are: Intoegypt (an internet booking engine and travel portal that provides online travel planning for holiday seekers) and Global Network Services [GNS] (a specialized information technology provider specially designed for Egyptian hotels, resorts, travel agencies and other organizations working in the field of hospitality).

The interviews aimed at investigating the interviewees' perceptions regarding the pros and cons of applying web content management systems in the Egyptian travel agencies. The interviews lasted between twenty minutes and half an hour according to the response of the interviewee and the time he/she allowed. Each interviewee was informed about the purpose of the study, the procedures to be followed, and how the findings would be used. All of the interviewees were assured the confidentiality of the interviews and that it will never be used for any purpose other than scientific research. As recommended by Schutt (2001), follow up questions tailored to the preceding answers were frequently asked during the interviews.

5.3.2- DATA ANALYSIS

The analysis of the data derived from the interviews depended on a grounded approach which is "a system whereby the research themes all emerge from the data rather than being predetermined before the research is conducted" (Stroh, 2000: 196). The analysis process passed through the following two successive procedures:

- * Categorization: the identification of common themes (patterns) from the interviewees' words.

- * Interpretation: the explanation of the meaning of the interviewees' words.

6- Theoretical background:

In an attempt to provide a comprehensive understanding of web content management systems (WCMS), an overview of related theoretical issues is presented in this section.

6.1- Concept of content management (CM)

Wikipedia (2006) describes content management as a computer software system used to assist its users in the process of content management as it facilitates the organization, control, and publication of a large body of documents and other content, such as images and multimedia resources on one hand and facilitates the collaborative creation of documents on the other hand. Wikipedia (2006) further describes content management as a set of processes and technologies that support the evolutionary life cycle of digital information which is often referred to as "content" or "digital content" that may take the form of text, such as documents, multimedia files, such as audio or video files, or any other file type which follows a content lifecycle (a cycle that consists of six primary phases: create, update, publish, translate, archive and retire) which requires management. As described by Blacharski (2006), content management systems are electronic systems that take data and organize it, such that it can be retrieved, searched and updated easily, and shared throughout the organization on one hand or between the organisation and its partners, suppliers and/or clients on the other hand.

6.2- Elements of content management systems :

The basic ingredient in content management systems is database technology, although a CMS is more than a database; it includes sophisticated search technology and tiered storage mechanisms that may rotate content into various types of hardware-based storage (CD-ROM, tape, etc.), depending on how often it is accessed. Because it is meant to manage all types of information regardless of format, a content management system must also offer a high level of document interoperability. That is to say, all documents, including word processing documents spreadsheets, databases, PDF files and any other type of file, must all be categorized and cross-referenced so that when conducting a search, all relevant information will become available, regardless of origin or format. In addition, interoperability between content management systems has become essential, so that multiple organizations and government agencies can share information when nec-

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF WEB CONTENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES

ing three objectives were designed:

* First: To explore the extent to which web content management systems are applied in the Egyptian travel business in general and in the Egyptian travel agencies in particular.

* Second: To identify the pros and cons of using web content management systems in the Egyptian travel agencies.

* Third: To recommend solutions for weakening the restraining forces (cons) and strengthening the deriving ones (pros).

5- METHODOLOGICAL APPROACH:

5.1- Research strategy:

In order to collect the data that contributes to the fulfilment of the research's overall aim and three specific objectives, a mixed method approach was adopted in which both quantitative and qualitative methods of data collection and analysis were employed in two successive phases.

5.2- Implementation of phase one:

5.2.1- Data collection

In this phase of the study, the surveying technique was employed where a questionnaire form was designed to investigate the following:

* Whether the agency depends on a content management system through which it can manage the content of its own website on the World Wide Web.

* The agency's opinion regarding the following:

o The feasibility of using a content management system to enhance the e-commerce applications and/or transactions within the agency itself on one hand or with its partners, providers and/or clients on the other hand.

o The importance of applying a content management system for increasing the agency's competitive capabilities in face of the ongoing worldwide electronic competition of service providers, other travel establishments and/or new intermediaries in the business.

5.2.2- TARGET POPULATION AND SAMPLE SIZE

In the current research, the target population is determined as Class (A) Egyptian travel agencies in Cairo Metropolitan due to a number of considerations that are:

* First: According to the Egyptian classification of travel agencies set by the law 38 for the year 1977, Class (A) travel agencies are involved in all travel activities (incoming and outgoing travel services, ticketing services and transportation services) which makes them a better representative of the Egyptian travel business than class (B) which offers only ticketing services or class (C) which offers only transportation services.

* Second: As listed in the Travel Agencies' directory issued by the Egyptian Travel Agents Association (ETAA, 2005), the total number of travel agencies in Egypt in the three classes (A, B and C) is 1095, out of which 895 agencies are classified as class (A) while the rest are classified as classes (B) and (C). Therefore, being a majority, class (A) travel agencies seemed to be more representative of the Egyptian travel business than those belonging to classes (B) or (C).

* Third: Choosing Cairo Metropolitan - which comprises the urban areas in the governorates of Cairo, Giza and Qalioubia - as a geographical boundary for the study came in accordance with the records of the Travel Agencies' directory which revealed that the number of class (A) travel agencies located in this particular area by the time of conducting the survey was 720 agencies out of 895 class (A) travel agencies in all Egypt. Thus, class (A) travel agencies operating in Cairo Metropolitan were considered a suitable population for selecting a representative sample. Besides, due to limited physical and financial resources it was felt feasible to restrict sampling to Cairo Metropolitan only.

As for the sample size, the survey included 50 randomly selected travel agencies of which 35 agencies representing (4.9%) of the total number of class (A) travel agencies in Cairo Metropolitan were co-operative in filling in the questionnaire form while the remaining agencies (15 agencies) refused to participate in the survey. Such sample size came in accordance with the statistical facts which indicate that research samples should not include less than 2-5% of the number of sampling units in the total target population (Bourma and

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF WEB CONTENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES

NASHWA EL-SHERIF, WESAL ABU ALAM, AND HEND HAMIED

DEPARTMENT OF TOURISM STUDIES, FACULTY OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT,
HELWAN UNIVERSITY

1- ABSTRACT:

Due to the onset of electronically created media, a transformation in the world's business environment did occur. Such transformation resulted in the evolution of a rapidly changing information economy in which business enterprises put great emphasis on having both internal and external web-presences to link their data processing systems more efficiently and flexibly, to work more closely with suppliers and partners and to better satisfy the needs and expectations of their customers.

Being one of the frequently used applications of electronic business in terms of enterprise communication and collaboration, web content management systems (WCMS) have become vital in facilitating the organization, control and publication of a large body of documents and other content, like images and multimedia resources such that it can be retrieved, searched and updated easily in order to be shared either internally throughout the organization or externally with other organizations, government agencies and/or clients.

The current research aims at exploring the pros (deriving forces) and cons (restraining forces) of applying web content management systems in the Egyptian travel agencies. The study depended on both secondary and primary sources of data. The secondary data was gathered from a number of text books, white papers, web articles, presentations and previous studies. The primary data was collected in two successive phases. The first phase was carried out in the beginnings of the year 2005 and involved a questionnaire survey that included 15 purposively-selected and 45 randomly-selected Class (A) travel agencies in Cairo Metropolitan. The second phase was carried out in the second half of the year 2006 and involved conducting a series of in-depth semi-structured interviews with a number of information technology specialists and key persons in the Egyptian travel business.

The paper concludes that web content management systems are nowadays used by the Egyptian Tourism Authority (ETA) as well as by some of the non governmental tourism organizations (NGOs) and/or private travel agencies in Egypt. However, the extent to which such systems are used and the benefits gained from such usage are actually far below average due to a number of business-related problems. The paper further identifies the pros on cons of using web content management systems in the Egyptian travel agencies and provides a number of solutions that aim at weakening the restraining forces and strengthening the deriving ones.

2- RESEARCH AIM:

The study aimed at highlighting the significance of applying web content management systems in the Egyptian travel agencies as the shortest and most cheapest way to build and enhance travel business relationships with suppliers, partners and clients in nowadays continually changing electronic business environment.

3- RESEARCH QUESTION:

The study aimed at answering the following question:

"What are the key forces working for and against the application of web content management systems in the Egyptian travel agencies and how can we overcome the restraining forces and strengthen the deriving ones?"

4- RESEARCH OBJECTIVES:

In an attempt to achieve the research aim and answer the above-mentioned research question, the follow-

الإدارة

مجلة علمية تصدر كل ثلاثة شهور

